YALANI ANINDA YAKALAYIN



YALAN DEDEKTİFLİĞİ

PAMELA MEYER

YALANI ANINDA YAKALAYIN /

YALAN DEDEKTİFLİĞİ

PAMELA MEYER

BUTİK YAYIN

Telif Hakkı © 2010 Pamela Meyer 2012

BUTİK YAYINCILIK ve KİŞİSEL GELİŞİM HIZ. TIC. LTD. ŞTI.

Bu kitabın tüm yayın hakları Türkiye'de

BUTİK YAYINCILIK'a aittir.

Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Eserin Orijinal İsmi "

LIESPOTTING" olup, eser bire bir olarak çevrilmiştir.

Editör: Pantha Nirvano İngilizce aslından

Türkçe'ye Çeviren: Işıl Ölmez

Dizgi Mizanpaj Mineral Görsel İletişim Hizmetleri Tel: 0212 289 30 10

Baskı, Cilt

İstanbul Matbaacılık Basılı Yayıncılık, Reklamcılık San. Tic. Ltd. Şti. Tel: 0216 466 74 96

BUTİK YAYINCILIK VE KİŞİSEL GELİŞİM HİZ. TİC. LTD. ŞTİ.

Davutpaşa Cad. Emintaş Kazım Dinçol San. Sit. No: 81/260

Topkapı - İstanbul Tel: 0212 612 05 00 Faks: 0212 612 05 80

www.butikyayincilik.com • info@butikyayincilik.com

Fred için

GİRİŞ

Yalan dedektifliği yapmak üzere yola çıkmadım. Ne bilimciyim ne de psikolog; ve üç yılımı yalancılığı araştırarak geçireceğim, sonra kendimizi ondan korumak için kullanabileceğimiz bir sistem geliştireceğim aklıma gelmezdi. Fakat ortalama bir insanın günde iki yüze yakın yalana maruz kaldığını öğrendim. Kurguyu gerçekten ayırmakta maymunlardan daha iyi olmadığımızı öğrendim. Güvenlik uzmanları ve hükümet ajanları tarafından kullanılan gelişmiş yalan tespit etme tekniklerinin hiçbirisinin iş dünyasında gündelik kullanıma uyarlanmadığını öğrendim. Bu paha biçilmez yeni araca herkesin erişmesini sağlamayı iş edinmemek bana adeta suç gibi geldi.

Kendime yalan dedektifi demem -insandan yalan makinesi- kandırılma beklentisi içinde, tetikte ve ilişkiye girdiğim herkese karşı şüphe içinde yaşadığımın düşünülmesine yol açabilir. Aslında eğitimli bir yalan dedektifi olmak tam tersini yapmanıza imkân verir. Yalancılık veya şaşırtmayla karşılaşabileceğiniz durumlarda kendinizi korumak için ihtiyacınız olan araçlara sahip olduğunuzu bileceksiniz. Yalan dedektifi olmak paranoyaya sebep olmaz - sizi ondan kurtarır.

İŞYERİNDE HİLE

Herkes gibi ben de yalana maruz kaldım ve beraberinde gelen hayal kırıklığının ve gerçeğe uyanmanın sıkıntısını yaşadım. Buna iş dünyasında daha diplomamın mürekkebi
kurumadan tanık oldum. Çiçeği burnunda bir Harvard İşletme Fakültesi mezunu olarak dünyaya adım attığımda yalanın aşırı boyutlara vardığını görmeyi beklemiyordum.

Okuldan sonra ilk işim bir film şirketinin uluslararası departmanındaydı. Filmleri severim ve rüya gibi bir işe konduğum için, birçok bakımdan öyleydi gerçekten, keyifliydim. Bununla birlikte endüstrinin tehlikeli olmanın yanı sıra fazlasıyla olağan muhasebe yöntemleriyle dolu olduğunu keşfettiğimde aklım durdu. Örneğin bağımsız bir film için bir "ön-satınalma" işleminde teklif ettiğimiz milyonların, bu iş yerine derhal satıcının bir nevi Ponzi şemasına[1] benzeyen bir sistemde eski borcuna parasal kaynak sağlamak üzere kullanıldığını görmek beklenmedik bir durum değildi. Ayrıca şirketin başındaki insanın şirketinin film kataloglarının değerini belirlemesi için bir arkadaşına ödeme yapması da olağandışı değildi. Bu değerlendirme daha sonra yatırım bankacıları tarafından şirketin değerini tespit etmekte kullanılırdı. Bununla birlikte bankacılar, ilk halka arzın (IPO - Initial Public Offe-ring) küçük bir yüzdesini alacaklarını bildiklerinden, şirketin zaten şişirilmiş olan değerini artırmak için her türlü teşvike sahiptiler - ve bunu yapıyorlardı.

1 (İng) Ponzi scheme: Mevcut yatırımcılara yeni yatırımcıların iştirak ettiği fonlardan sözde kazanç ödemelerinin yapılmasını içeren bir yatırım dolandırıcılığıdır. (ç.n.)

Hileli davranış o kadar yaygındı ki, özellikle o günlerde ve özellikle sabit gelir akışı olmayan şirketlerle iş yaparken, çoğu insan bu kadar heyecan

verici bir endüstride iş yapmanın bedeliymiş gibi bunu adeta kanıksamış görünüyordu. Buna rağmen haksız muamele beni dehşete düşürüyordu ve işi sevmeme rağmen hayal kırıklığına uğradığımı hissettim. Film şirketi Los Angeles'a taşındığında, en sonunda program işletmeleri bölümünün başkan yardımcılığını yaptığım National Geographic Television'da bir işi kabul etmeye karar verdim.

DOĞADA HİLE

Buna rağmen her gün hileye yönelik görülmemiş hareketlere tanık oldum.

National Geographic Explorer için doğa filmleri bulmaktan sorumlu insan olarak neredeyse dünyadaki her bağımsız film yapımcısı veya televizyon kanalı tarafından öne sürülen doğa videolarını izleyerek saatler geçirdim. Bu kadar çok doğa programı izleyince, aldatmanın doğanın özünde bulunduğunu -yırtıcı hayvanlar kendilerini deniz dibine veya ormanın zeminine göre kamufle ederler, örümcekler fark edilmemek için kendi modellerini yaparlar, kuşlar düşmanları yuvalarından uzaklaştırmak için yaralanma numarası yaparlar- görmemek benim açımdan imkânsız hale geldi.

Hayvanın idrak kabiliyeti ne kadar ileriyse, aldatma da o kadar karmaşık oluyordu. En eğlenceli videolar maymunları ve yunusları içeriyordu -hile ve kurnazlık konusunda ustadırlar- ama bunlar aynı zamanda en açıklayıcı olanlardı. Bu hayvanların beklenmedik bir hareketten kurtulmak için yaptığı yaratıcı planlar, insanların icat ettiklerinden çok da farklı değildi. Bitkiler bile üçkâğıt yapabiliyordu: Orkide *Ophrys speculum* erkek eşekarılarını heyecanlandırmak ve aslında bütün o sürtünme orkidenin polenlerini saçmasına yardım ederken dişi bir eşekarısıyla çiftleştiklerini zannetmelerini sağlamak için salgı (feromon) ve renk kullanır. Eğer yalan ve hile hayvanlar âleminde doğalsa, insanların da aldatmayla fiziksel bağlantısının olduğundan şüphe etmeye başladım. Yıllar sonra sonunda bu kitabın omurgasını oluşturacak araştırmaya başladığımda, bilimcilerin yalanın aslında insanın sosyal yaşamının temel yapı taşlarından biri olduğunu kesin şekilde kanıtladığını keşfettim.

İşi seviyordum ve son derece dürüst bir ortamda çalışma şansım oldu. Meslektaşlarımın tutumu şüpheye yer bırakmıyordu ve çalıştığım insanlara karşı güven ve saygıdan başka bir şey duymuyordum.

İLK ELDEN TECRÜBE

Sahtekârlığa maruz kalmamın ve duyduğum ilginin, onu gördüğüm zaman ona biraz daha ayak uydurabileceğim anlamına geldiğini sanırdınız. Ne yazık ki durum hiç de öyle değildi. Bundan iş yalanları ve hileyi yakalamaya geldiğinde, benim de herkes kadar saf olduğum sonucu ortaya çıkıyor.

1994'te kendi şirketim Manhattan Studios'u kurmak için National Geographic'ten ayrıldım. Yardımcı ararken, çok sayıda adayla görüşme yaptım ve benim ihtiyaçlarıma mükemmel uyan birini bulduğumu düşündüm: zeki, cana yakın bir Ivy League mezunu. Ona verdiğim her işin örnek bir profesyonellikle üstesinden gelerek kısa sürede beklentilerimin çok ötesine geçti. Doksanların ortalarında internetin patlama yaptığı zamanlardı ve Web işinin potansiyelinden büyülenmiş gibiydi - her şeyi yapabiliyordu. Küçük bir şirkette meslektaşlarına bağlı olmamak zordur, özellikle de her yeni iş girişiminin gereği olarak uzun saatler çalışırken. Çalışanlarımın çoğuna ve özellikle de hayatım hakkında biri sürü şey bilen ve kendi hayatı hakkında bana birçok şey anlatmış olan bu insana yakınlık duydum.

Medya fonlarını idare etmem için Ford Vakfı'ndan tam zamanlı bir iş teklifi aldığımda şirket büyüyordu. Bu iş doğal olarak Manhattan Studios'ta olan bitene verebileceğim zaman ve dikkati azaltmıştı. Bununla birlikte personelimin şirketin gündelik işlerini yürütebileceğine ve yerimi gerektiği doldurabileceğine kesin olarak güveniyordum.

Bir cumartesi, yetersiz kaldığımı bilerek, şirket defterlerini incelemeye başladım. Rakamların tutmadığını gördüm. Tekrar denedim ama hâlâ bir tutarsızlık vardı. Hemen asistanımı aradım ve ona bir yerde bir hata olması

gerektiğini ve gelip bulmama yardım etmesine ihtiyacım olduğunu söyledim. Verdiği karşılık beni şaşırtmıştı: “Sanırım hamileyim. Gelemem.”

Bir terslik olduğundan kuşkulanmaya başladım. Benim dikkat etmediğim sırada bu zeki, becerikli kadının kendine sahte çekler yaparak ve onları gelen hesap özetlerinden çıkararak çok büyük miktarda parayı zimmetine geçirdiğini keşfetmem uzun zaman almadı. Kimliğimi çalacak kadar ileri gitmese de, kredi kartımın numarasını ezberlemiş ve onunla kendine bir bilgisayar almış ve hatta spor salonu üyeliğimle birlikte gelen bedava beslenme danışmanlığından faydalanmak için benim yerime geçmişti.

Ağzım açık kalmıştı. Onu nasıl bu kadar yanlış değerlendi-rebilmiştim? Bu kadar sevdiğim ve saygı duyduğum bir insan bana nasıl bu şekilde ihanet edebilmişti? Nihayet açıklama yaptığında, kendimi neredeyse özrünü kabul etmeme imkân verecek bir şey söylemesini umarken buldum. Öyle olmadı. Onu kovdum, paramı geri aldım ve onu mahkemeye vermemeyi kabul ettim.

Aldatmayı kişisel almamak benim durumumdaki pek çok insan gibi bana da çok zor geldi. Şirketimin yönetimini bu denli başkalarına bıraktığım için kendime öfkeliydim ve artık kendi yargıma güvenmiyordum. Tecrübe, kiminle görüşeceğime ve referansları nasıl kontrol edeceğime karar verirken daha büyük önlemler almaya itti. Bu olay uyanmamı sağladı.

YALAN YAKALAMA İŞİ

Harvard İşletme Fakültesi'nin yirminci toplantısına katıldığım sırada yardımcımla yaşadığım olay, bunun dışında birçok medya ortamını -televizyon, basım ve online- kapsayan içerik temelli mülkiyetleri geliştirmek, markalaştırmak ve yaymakla uğraşan kârlı bir meslekte bir dipnota dönüşmüştü. Bununla beraber profesyonel yalan ortaya çıkarma bilimi ve sanatının derinliklerine dalmaya bu toplantıda esinlendim. Müzakere dinamiklerinde uzman işletme uygulamaları profesörü Mic-hael Wheeler yalan belirleme teknikleri üzerine büyüleyici bir seminer verdi.Yalan belirleme becerilerimizin ne kadar yetersiz olduğunu göstermek için, yarışmaya gelmeden önce birbirini tanımayan yarışmacıların çiftler halinde takım arkadaşı olduğu ve soruları cevaplamak ve nakit para kazanmak için birlikte çalıştığı *Dost musun Düşman mı?* isimli yarışma programının video kliplerini oynattı. En çok doğru cevap veren ekibin daha sonra "Güven Kutusu"na gitmesi ve kazançlarının paylaşılması konusunda takım arkadaşlarına hoş görünmeleri gerekiyordu.

Eğer ikisi de "dost" olmayı seçerse, her oyuncu oradan nakit ödülün yarısını alarak ayrılıyordu.

Eğer biri "dost" ve öteki "düşman" olmayı seçerse, "düşman" olmayı seçen kişi bütün parayı alıyordu; "dost" hiçbir şey almıyordu.

Eğer iki kişi de "düşman olmayı seçerse, kimse bir şey almıyordu.

Yarışmacıların takım arkadaşlarını kendilerinin "dost"u seçeceklerine -onları dolandırmayacaklarına ve bütün kazancı kendileri almaya çalışmayacaklarına- inandırmaya çalışmalarını izledik. Sonra kimin hakikati söylediğini tahmin ettik. Sonuçlar açıklandığında, tahminlerimiz o sefer için gerekenin yaklaşık yüzde elli gerisinde kalmıştı. O zaman Dr. Wheeler bize

kimin gerçekten dost, kimin düşman olduğunu açıklığa kavuşturacak ipuçlarını yakalamak için yarışmacıların yüzlerini nasıl okuyacağımızı göstermek amacıyla videoyu yavaşlattı. Birden kırışmış bir alnın, yarım bir gülümsemenin veya başın yana eğilmesinin anlamını görebiliyorduk. Yarışmacıların kullandıklarının farkında bile olmadıkları yepyeni sözsüz bir dil keşfediyorduk. Çoğu alanlarında oldukça başarılı Harvard İşletme Fakültesi mezunları büyülenmişti. İki veya üç yüz kişilik bir grupta kimse bir BlackBerry'ye dokunmuyordu; kimse kokteyl saatinde erken bir başlangıç yapmak için gizlice sıvışmıyordu. Sorular yağdı; herkes daha fazla öğrenmek istiyordu.

Seminer ve eski sınıf arkadaşlarımın ona tepkisi üzerimde büyük bir duygusal etki yarattı. İşleri sahtekârlığı yakalama ve hatta ondan sakınma kabiliyetimize duyduğumuz güvenle yürütebilseydik zaman ve paradan ne kadar tasarruf edeceğimizi düşünün. Kaygı ve şüphenin azalması bakımından böyle bir beceri ne değer ifade ederdi? Ya daha verimli ve üretken iş ilişkileri kurmak için böyle bir bilgiyi kullanmanın bir yolu vardıysa? Yalan belirleme becerileriyle donandığımızda, kendi dokunulmaz "mutfak kabinemizi[2]", tam manasıyla güvenebildiğimiz ve bize güvenebilen üyelerden oluşan karşılıklı destekleyici bir ağ kurmak her birimiz için mümkün olacak mıydı?

2 (İng) Kitchen cabinet: Mutfak Kabinesi, Başkan Andrew Jackson'ın (1767-1845), söylendiğine göre onunla Beyaz Saray mutfağında toplanan gayrı resmi danışman grubuna verilen isimdi. (ç.n.)

Yalancılığı belirlemeyi öğrenmek için kaydolabileceğiniz bir okul olmadığını ve kendi yalan yakalama derslerimi kabaca birleştirmek zorunda kalacağımı çabucak keşfettim. Önce Paul Ekman'ın araştırma ortağı Erika Rosenberg'le çalışma ayarladım. Ekman yakın zamanda mikro yüz ifadeleri üzerine öncü araştırmasından dolayı *Time* dergisi tarafından en etkili yüz Amerikalı'dan biri olarak seçilmişti (ve Malcolm Gladwell'in kitabı *Blink\e* çıktı). Ekman'ın Yüz Hareketi Kodlama Sistemi'nde eğitim aldım ve insan yüzündeki duyguyu açığa çıkaran istemli ve istemsiz anlık yüz ifadelerinin her kombinasyonunu öğrendim.

Yüzümüzün gerçek duygularımızı nasıl açığa vurduğunu okuyabilmek, birisinin yalan söyleyip söylemediğini anlayabilmenin anahtarıdır. Ayrıca yüzdeki duyguları okuma konusunda ilave bir eğitim de aldım. Bununla birlikte amacım sadece insanların yalanları nasıl belirleyeceklerini

öğrenmelerine yardım etmek değil, aynı zamanda daha en başta kendilerine yalan söylenmesini engellemelerine yardım etmekti. Liderlerin dürtüyü -insanların yalan söyleme nedenlerini ve yalan söylerken akıllarından geçenleri- ortaya çıkaracak bilişsel bir yaklaşımla yüz okuma tekniklerini çoğaltabilmelerinin gerektiğini fark ettim. Liderlerin yalanın psikolojisini anlamaları gerekir.

Bunu fark etmek beni Reid'in FBI, asker ve polis sorgu memurlarını eğitmekte kullanılan ileri sorgulama tekniğini araştırmaya yöneltti. Beden dilinin ve yüz ifadelerinin analiz edilmesine ilave olarak Reid yöntemi yanlıları suçlu zanlılarının suçlarını veya masumiyetlerini ortaya çıkarmaya teşvik etmek için son derece ustalıklı sorgu ve mülakat teknikleri kullanırlar. Yıllar içinde Reid eğitmenleri, bir insanın suç işleyebilmesinin nedenleri üzerine çok büyük miktarlarda bilgiyi derleyip muazzam bir arşiv, bir sorgucunun karşılaşabileceği hemen hemen her senaryoyu içeren sekiz yüz sayfalık bir "kutsal kitap" haline getirmişlerdi. Kitabın bir bölümü sorgulandıklarında suçlu zanlılarının suçlarına ilişkin şaşırtıcı şekilde tutarlı davranış kalıpları ve gerekçelendirmeler ortaya koyduklarını açıklar. Bir insanın patronunun parasını çalmasının kabul edilebilirliğini savunmak için kendine söyleyebileceği on şeyin bir listesi buradaydı; bir insanın bir özgeçmişe hayal ürünü şeyler eklemesine karşılık göstereceği beş sebebin bir listesi vardı. Reid eğitmenleri hepsini daha önce duymuşlardı. "Temel hakikatleri" belirlemişlerdi ve şimdi ben onların bulgularından herhangi bir tanesinin bilimsel olarak doğrulanıp doğrulanmadığını öğrenmek istiyordum.

Bir araştırma ekibinin yardımıyla, yalan yakalama üzerine kapsamlı bir araştırma ortaya çıkarmak için askeri ve istihbarat servislerinden, polis merkezlerinden, hükümet soruşturmacılarından ve akademik çevreden gelen onlarca yıllık birbirinden farklı bilimsel veriyi toplayarak, analiz ederek ve karşılaştırarak iki yıl geçirdim. Şirketlerin toplantı odalarında, yönetici toplantılarında, iş görüşmelerinde, müzakerelerde ve başka pek çok büyük çaplı iş durumlarında sahtekârlığın belirlenmesinde yeni bir çığır açmak için mikro yüz tanıma ve sorgulama eğitiminin en iyi kısımlarını araştırmama kattım. Elinizde tuttuğunuz kitap yalan tespit etme araştırmasının en iyilerini özetleme ve sentezleme ve yaşamlarımızda

yalancılığın kökünü kazımak için etkin bir araca dönüştürme çabalarımın sonucudur.

YALAN YAKALAMAYA GENEL BAKIŞ

Ne kadar iyi bir yalan dedektifi olursanız olun -ve muhtemelen zannettiğiniz kadar iyi değilsiniz- ilerleyebilirsiniz. Burada öğreneceğiniz teknikler yakalama kabiliyetinizi yüzde 25-50 civarında artırabilir.[3] Sizin açınızdan bu ne kadar fark ederdi? Bir banka kredi görevlilerinin hepsini yalan yakalama tekniklerinde eğitse ve onların doğruluk derecesini sadece yüzde 5 civarında artırsaydı, o banka ödenmeyen borçlardan yüz milyonlarca dolar tasarruf ederdi. Verimlilik ve kâr açısından yüzde 50'lik bir artışın neler yapabileceğini siz düşünün.

3 Eğitim yoluyla elde ettiğimiz her gelişme oranı, yalan belirlemede eğitim almadan zaten sahip olduğumuz kabaca yüzde 50 doğruluk oranına dayanır.Aldert Vrij'in Detecting Lies andDeceit adlı kitabında çok sayıda eğitim çalışmasının bir derlemesi var. (Chichester, İngiltere: John Wiley & Sons, 2000), 93-100. Listedekiler arasında Mark deTurck'un mesaj süresi, yanıtta gecikme, duraklamalar, akıcı olmayan anlatımlar, kendini ayarlamalar ve el hareketleri dahil sözlü ve sözsüz ipuçlarına dikkat etmek üzere eğitildikten sonra yüzde 54'ten yüzde 69 doğruluğa yükselen 183 öğrenciyle yapılan bir çalışmanın sonuçlarını veren araştırmasına dikkat edin: "Training Observers to Detect Spontaneous Deception: Effects of Gender," Communication Reports 4 (Yaz 1991): 81-89. Ayrıca K. Fiedler ve I. Walka'ya da dikkat edin: "Training Lie Detectors to Use Nonverbal Cues Instead of Global Heuristics," Human Communication Research 20 (Aralık 1993): 199-223; aldatmayla gülümseme, baş hareketleri, kendini ayarlamalar, ses seviyesi, konuşma hızı, duraklamalar ve sonuçlar arasındaki ilişki konusunda eğitildikten sonra doğruluk oranı yüzde 53'ten yüzde 65'e yükselen 72 öğrenciyle yapılan bir çalışma.Yalan belirleme eğitimi üzerine bir meta-edebiyat çalışması, eğitimin yalan belirlemede doğruluk oranlarını anlamlı şekilde yükseltmediğini öne sürmüştür. "Curent research in lie detection training may actually underestimate the abilityto train lie detectors due to the stimulus materials employed in most experiments." (Makalede rakamlar verilmemiş.) Bakın Mark G. Frank ve Thomas Hugh Feeley, "To Catch a Liar: Challenges for Research in Lie Detection Training," Journal of Applied Communication Research 31, sayı 1 (Şubat 2003): 58-75, http://www. informaworld.com/smpp/content~content=a713770973~db=all.Son olarak, Ekman'ın Mikro-İfade Eğitim Aracı'nın etkinliğini test etmek için yapılan bir çalışmada hem şizofren deneklerin hem de sağlıklı kontrol deneklerinin eğitimle mikro-ifade tanıma kabiliyetini geliştirdikleri bulunmuştur. Bakın T.A. Russell, E. Chu, ve M.L. Phillips, "A Pilot Study to

Investigate the Effectiveness of Emotion Recognition Remediation in Schizophrenia Using the Micro-Expression Training Tool," British Journal of Clinical Psychology 45 (2006): 579-583, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?Db=pubmed&Cmd=S howDetailView&TermToSearch=17076965.

Bu kitap çok miktarda uzmanlık bilgisini süzerek hem ofis içinde hem de ofis dışında işe yarayan pratik bir sistem haline getirir. Birinci Bölüm, üzerinde çalışacağımız temel olarak üç aldatma kalıbını incelemek suretiyle yalancılığa genel bir bakışla başlıyor. Beyaz yalanları, birisine aslında on yıl önce sinin modası olmasına rağmen yeni kravatının şık olduğunu veya aslında şehirdeki en kötü kahveyi yapmasına rağmen sabah buluşmanız için seçtiği restoranı sevdiğinizi söylemek gibi sosyal etkileşimlerimizin pürüzlü kenarlarını düzleş-tirmekte kullandıklarımızı yakalamaya odaklanmayacağız. Yalan söylemeye eğilimimiz ne kadar doğalsa; insanların bizden hoşlanmasını sağlamak ve onları rahatlatmak gibi başka bir doğal eğilimi yok etmeye çalıştığımız takdirde dünya o kadar hüzünlü, hoyrat bir yer olurdu. Tersine bu kitap yüz tanımayı ileri sorgulama teknikleriyle birleştiren TEMEL yöntemi tanıtacak. Size insan yüzünün ve bedeninin haritasını okumanın yanı sıra gerçekten önemli bir şeyle ilgili hakikati gizlemeye çalışırken insanların kasıtlı olarak geride bıraktığı sayısız işareti ortaya çıkararak insan dilini ve ses tonunu nasıl çözeceğinizi de gösterecek.

İkinci Bölüm'de yalanın görüldüğü en yaygın büyük çaplı iş durumları ele alınıyor -iş anlaşmaları ve iş görüşmeleri- ve her birinde aldatmaya karşı koymaya yarayan özel stratejiler veriliyor. İkinci Bölüm aynı zamanda hile denetimini de tanıtıyor: bir kuruluşun içindeki yaygın hile kaynaklarını belirlemek ve kültürüne yeniden kök salmalarını önlemek için yöneticilerin atabileceği basit adımlar.

Son olarak, kendi özel beyin takımınızı; en zor anlarda sizi desteklemesi için dönebileceğiniz, özenle seçilmiş insanların bir araya geldiği küçük bir topluluğu güvenle oluşturmayı öğreneceksiniz. Beyin fırtınası, problem çözme ve iş başvuruları için seçebileceğimiz çok sayıda insan var. Ancak profesyonel "aileniz", sizi asla yüzüstü bırakmayacak insanlar olduğunu düşündüğünüz beş kişi kim?

Alanınız ne olursa olsun, profesyonel yaşamınızı ikiyüzlü, yıkıcı davranıştan arındırmanıza yardımcı olacak güçlü bir cephanelik kullanmanız çok olasıdır. Bu kitaptaki teknikler sizi daha da ileri götürecek

- en başından böyle etkileri yaşamınıza davet etmekten kaçınmanıza yardımcı olacaklar; gerçekte hiç karşılaşmadığınız o iki yüz Facebook “arkadaşı”nın gerekçelerini tartmanıza yardım edecekler; ve yanıltıcı teklifler, e-postalar ve bizi her gün boğan bilgi selini filtreden geçirmenize yardım edecek.

Hileyi saptamak sayısız mali, psikolojik ve hatta duygusal fayda sağlayan çok önemli bir beceridir. Size kararlı olmanız, amaçlı müzakerede bulunmanız ve seçilmiş becerinizde sivrilmeniz için yeni nesil araç ve teknikler sağlayarak profesyonel açıdan karmaşık bir araziden güvenle geçmenize imkân verecek.

I-HİLEYİ ORTAYA ÇIKARMAK

BİR-HİLE SALGINI

Kuzey Kaliforniya'da bir risk sermayedarı olan Steve Marks, genel müdürün odasına girerken harika hissediyordu. 2005 sonbaharıydı ve yatırıma değip değmeyeceğini tespit etmek için genç bir bilgisayar animasyonu şirketine bir ziyaret ayarlamıştı. Şimdiden iyi bir işe benziyordu. Görünüşe bakılırsa San Francisco'nun şık South of Market mahallesinde bulunan şirket, masalarında çılgınlar gibi çalışan ve bir amaç için uzun, açık çalışma alanını arşınlayan başı kalabalık, modaya uygun giyimli genç animatörlerle kaynıyordu.

Marks çalışanların enerjisinden ve yerin üretken titreşiminden hoşlanmıştı. Ziyareti planladığı sırada bulmayı umduğu şey tam olarak buydu. Şirketin üretim maliyetlerini endüstri ortalamasının yüzde 40 altına düşürdüğünü zaten biliyordu. İşgücünün büyük bölümünün Asya'dan tedarik edilmesi, şirkete gelecek birkaç yıl içinde pazarlarına hâkim olmaları için mükemmel bir fırsat veriyordu. Rakamlar iyi görünüyordu - şimdi tek yapması gereken genel müdürün şirketi güvenli ve değerli bir yatırıma dönüştürmek için yeterli vizyona sahip olduğunu doğrulamaktı.

Genel müdür biçimsel bir sunumla vakit kaybetmedi. Onun yerine işin değişik yönlerine dikkat çekerek ve onun sorularını rahat bir şekilde cevaplayarak Marks'a katı gezdirdi. Marks onun hızlı konuştuğunu fark etti, kelimeleri bazen birbirine giriyordu, ama bunun dışında güvenli ve sakin görünüyordu. Şirketin kısa zamanda ulaştığı başarıdan gurur duyduğu açıktı ve Marks bunun nedenini görebiliyordu. Gezintiden sonra genel müdüre vakit ayırdığı için teşekkür etti ve asansöre yöneldi. Ofise iyi haberlerle döneceğinden neredeyse emindi.

Çıkış yolunda, baştan aşağı siyah giyinmiş genç bir kadının çalışma yerinin yanından geçiyordu. Deri yeleği ve burnundaki hızması onun küçük bir bölmede oturmaktan ziyade diskoya gideceği hissini veriyordu - ama o zaman bu yerin genç ve modern bir şirket olduğu düşünülebilirdi.

Marks duraklayarak dikkatle bilgisayarının ekranına bakan kadını izledi. Sonra oraya gidip kendini tanıttı.

“Bu sabah ne üzerinde çalışıyorsunuz?” diye sordu gelişigüzel.

Genç kadın gözlerini dosdoğru onun gözlerine dikti. “Ben ne üzerinde çalışıyorum? Ah, sadece yazılım şeyi” diye cevap verdi.

Birkaç dakikalık zararsız bir konuşma yaptılar ve sonra Marks uzaklaştı. Oyun bitmişti. O kadar şeyden sonra bu şirkete yatırım yapmayacağını biliyordu.

Marks yeni sorularla doğruca genel müdürün odasına yöneldi. Genç kadının aslında şirketteki diğer “çalışanlar” gibi oyuncu olduğunu doğrulamak fazla zamanını almadı. İşyerinin hareketli ve başarılı görünmesini sağlamak için -gerçekte olup bitenin tersine- yer görme ziyareti süresince işe alınmıştı. Aslında şirket iflasın eşiğindeydi ve var olmayan bir personelin maaşlarını cebe indiren oyuncuları suçüstü yakalamıştı. Daha da önemlisi çok kötü bir yatırımı önlemişti.

Bunu nasıl yaptı? Aldatmayı ortaya çıkaran davranışlara geçmeden önce (3, 4 ve 5. bölümlere bakın), yalancılığı her türlü biçimiyle daha ayrıntılı görmek için geriye çekilelim.

YALANLARLA ÇEVRİLİ OLMAK

Steve Marks’ın hikâyesi bugünlerde sıkça görülen aldatma türünün çarpıcı bir örneği. Sahtekâr bir borsacıya, hilekâr bir danışmana, güvenilmez bir danışana, basına bilgi sızdıran bir yönetim kurulu üyesine güvenmenin korkunç sonuçlarını her gün duyuyoruz. Eğer kötü haber yağmuru etrafınıza

bakıp “Bu olay benim de başıma gelebilir miydi?” diye düşünmenize yol açmıyorsa, aşağıdaki istatistikler muhtemelen o işi görecek:

” Dört Amerikalıdan biri bir sigortacıya yalan söylemenin sorun olmadığına inanıyor.[1]

[1] Sigorta Dolandırıcılığına Karşı Güç Birliği, “Go Figure: Fraud Data, http://www.insurancefraud.org/consumerattitudes.htm. 2003’te, Accenture, sigorta dolandırıcılığı konusunda ulusal bir araştırma yürütmesi için Taylor Nelson Sofres (TNS) Intersearch’ü görevlendirdi. Araştırma Amerikalı 1030 yetişkinle yapılan (en az on sekiz yaşında) telefon görüşmelerini içeriyordu. Sonuçlar “dört Amerikalıdan birinin sigortacıları dolandırmanın yanlış olmadığını söylediğini” açığa çıkardı (yüzde 8 sigortacıları kandırmanın “gayet kabul edilebilir” olduğu söyler ve yüzde 16 bunun “bir dereceye kadar kabul edilebilir” olduğunu söyler). http://newsroom.accenture.com/article_print.cfm?article_id=3970.

Bütün özgeçmişlerin üçte biri yanlış bilgi içeriyor.[2]

[2] Jeffrey Kluger, “Pumping Up Your Past,” Time, 2 Haziran 2002, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1101020610-257116,00.html.

Beş çalışandan biri işyerinde dolandırıcılığın farkında olduğunu söylüyor.[3]

[3] http://www.highbeam.com/doc/1G1-90089018html. Ernst & Young LLP, dünyanın en büyük profesyonel hizmet firmalarından biri, her beş Amerikalı işçiden birinin şahsen işyerindeki dolandırıcılığın farkında olduğunu ve yüzde 80’in hileli iş yaptığı düşünülen bir meslektaşı ihbar etmeye razı olacağını, bununla birlikte sadece yüzde 43’ün bunu gerçekten yapacağını ortaya çıkaran, işyeri dolandırıcılığı üzerine çığır açan bir araştırmanın sonuçlarını duyurdu. Araştırma firması Ipsos Reid tarafından yürütülen araştırma 617 Amerikalı işçiyle telefonla anket yaptı.

Yalanların dörtte üçünden fazlası fark edilmeden kalıyor.[4]

[4] Adler Vrij, Detecting Lies andDeceit (Chichester, İngiltere: John Wiley & Sons, 2000), 9-10. Bu anket çalışmasında katılımcılar yalanların yüzde 75’inin fark edilmeden kaldığını tahmin etti; Bella DePaulo, Deborah Kashy, Susan Kirdendol ve Melisa Wyer, “Lying in Everyday Life,” Journal of Personality andSocial Psychology 70, sayı 5 (Mayıs 1996): 979-995. Bu araştırma rakamı yüzde 82 olarak belirledi.

Hile işyerlerine yılda 994 milyar dolara mal oluyor -kabaca yıllık gelirin yüzde 7’si.[5]

[5] Yetkili Dolandırıcılık Müfettişleri Birliği, “2008 Report to the Nation on Occupational Fraud andA buse,” 4, http://www.acfe.com/documents/2008-rttn.pdf.s

İşyerinde sahtecilik çoğu insanın inanmak isteyeceğinden çok daha yaygın ve çok daha sıktır.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bir insanın hikâyesini dinlerken eksik bilgiyi doldurma dürtüsüne direnin. Tam olarak neyin söylendiğine ve neyin söylenmediğine dikkat edin.

Dahası var. Birkaç farklı araştırmacının yaptığı çalışmalara göre, çoğumuz günde yaklaşık iki yüz yalanla karşılaşıyo-ruz.[6] Bu da eğer gecede sekiz saatlik bir uyku çekecek kadar şanslıysanız, muhtemelen saatte yaklaşık on iki yalana maruz kaldınız demektir.

6 James Geary, "How to Spot a Liar," Time Magazine Europe, Mart 2000, http://www.time.com/ time/europe/magazine/2000/313/lies.html, Güney Kaliforniya Üniversitesi'nde sosyal psikolog Jerald Jellison tarafından bildirildi. Bazı internet kaynakları Jellison'ın insanların bir günde ki yüz yalan söylediğini belirttiğini iddia eder. Orijinal alıntı Jellison'un 1977'de yayımlanan kitabı J'm Sorry, I Didn'tMean To, and Other Lies We Love to TeWde bulunabilir (New York: Chatham Square Press, 1977).Bu bulgular aynı zamanda şu makalede Massachusetts Üniversitesi'nde sosyal psikolog Robert Feldman tarafından da destekleniyor: Robert S. Feldman, James A. Forrest ve Benjamin R. Happ, "Self-Presentationand Verbal Deception: Do Self-Presenters Lie More?," Journal of Basic and Applied Social Psychology 24, sayı 2 (Haziran 2002): 163-170. Feldman insanların ortalama olarak on daikalık bir konuşmada iki-üç yalan söylediklerini buldu.

Diyelim ki bu iki yüz yalanın büyük çoğunluğu insanların sohbetleri devam ettirmek amacıyla söylediği cinsten beyaz yalanlar. "Tatil fotoğraflarını elbette görmek isterim" diyeceğiz yanımızda oturan insana, makinesinde beş yüzden fazla fotoğraf olmamasını umut ederek. Bazen ortak bir nokta yakalamak için zararsız bir yalan söyleriz: "Bu harika bir ceket" diye yağlayıp ballayacağız, asıl düşündüğümüz şeyin "Frieda halamın papağanlarından birini giydirmesi için..." olmasına rağmen. Sırf mahcup olmamak için, "Geç kaldığım için özür dilerim - trafik felaketti"

diyebiliriz. Aslında trafik yoktu ama çalar saatin düğmesine defalarca bastığını kim itiraf edecek?

Beyaz yalanlar sorun değil. Sorun, her gün duyduğunuz, eğer hakikati bilseydiniz kariyeriniz, mesleğiniz, en yakın ilişkileriniz ve kişisel yaşamınızla ilgili kararlarınızı etkileyecek yaklaşık on yalan.

“Bu ilginç bir teklif. Yönetim kuruluna anlatacağım.”
“Sahtekârları dinleme. Bizim öz sermayemiz büyük bir hızla büyüyor.”
“Tam olarak sizin becerilerinize sahip birini arıyoruz. Özgeçmişinizi insan kaynaklarına vereyim.”
“Eğer bu yeni gelişen, hızlı büyüyen bir pazar olmasaydı, size yatırım yapmanızı tavsiye etmezdim.”
“Şikago’dan çıkamadım tatlım. Müşteri ısrarla bir kez daha yemek yemek istedi.”
“Tek bir daire kaldı. Şimdi imzalamanızı tavsiye ederim.”

Bu yalanlar tehlikelidir. Onları kaçırmak, ilerideki bataklığın uyarı tabelasını kaçırmak gibidir. Neyse ki eğitimle aldatma işaretlerini yakalamakta o kadar usta olabilirsiniz ki, bunu yapmak sizin için doğal bir şey haline gelebilir. Sizi bir konuda atlatabilen, olağanüstü marifetli bir yalancı olacaktır. Fakat o derece incelikli bir yalan yakalama becerisine kavuşma yolunda ilk adım, temel bilginizi ve bakış açınızı geliştirmektir: Öncelikle, kültürümüzde yalanlar nasıl ve neden bu kadar yaygın hale geldi? Bu bölümün geri kalanında bu soruyu ele alacağız. İkinci olarak, ne tür yalanlar için kaygılanmalıyız? Bunu da Bölüm 2’de irdeleyeceğiz.

MAYMUNLARDAN DAHA İYİ DEĞİLİZ

Aldatmanın işaretlerini tekrar tekrar görmezden geliyoruz. Aslında tekrarlanan çalışmalar ortalama yetişkinin hakikati yalandan ancak yüzde 54’ünde ayırabildiğini gösterdi.[7] Bu bir kör tahminden zor bela daha iyi!

Çok güven verici değil. Aslında bir şempanze neredeyse aynı başarı oranına sahip. Dahası bu istatistik sadece birisinin bize yalan söylüyor olabileceğinden *şüphelendiğimiz* olaylarla ilgili. Yalanları fark etme yeteneğimize ne kadar güveniyorsak, bu konuda o kadar kötüyüz.[8]

7 Charles F. Bond, Jr. ve Bella M. DePaulo, "Accuracy of Deception Judgments," Personality and Social Psychology Review 10 (2006): 214-234. En büyük ve en yeni meta analizde, Bond ve Paulo toplam 24.000 yalan ve gerçek yargısını içeren 206 çalışmanın araştırma sonuçlarını sentezlediler ve ortalamayı yüzde 54 buldular. Dahil olan 206 çalışmanın listesi şu adreste bulunabilir: http://www.leaonline.com/doi pdf/10.1207/s15327957/pspr1003_2A Bond ve DePaulo'nun sonuçları daha önceki bulgularla desteklenir. Ortalama yüzde 57 doğruluk oranı bulan R.E. Kraut, yakalama doğruluğuyla ilgili incelemeleri 1980'de yayımladı, Journal of Communications 30 (Nisan 1978): 209-216 ve Journal of Personality and Social Psychology 36, 380-391. Ayrıca Bella DePaulo, J.L. Stone ve G.D. Lassiter, 1985'te otuz dokuz tespit doğruluğu araştırmasının bir incelemesini yayımladı, "Deceiving and Detecting Deceit" The Self and Social Life, B.R. Schenkler, editör (New York: McGraw-Hill, 1985) ortalama yüzde 56.6 doğruluk oranı buldu.

8 P.B. Seager ve R. Wiseman, "Can the Use of Intuition Improve Lie Detection Accuracy?" (makale İngiliz Psikoloji Derneği'nin yıllık konferansında sunuldu, 2002), P.B. Seager'in şu makalesinde belirtildiği gibi, "Detectin Lies: Are You As Good As You Think You are?," Forensic Update 77 (2004): 5-9. Seager ve Wiseman'ın ön araştırması (2002) aslında sezgilerinin güçlü olduğunu iddia etmenin yalan saptamanın doğruluğuna zarar verebildiğini gösterir. 96'sı çok sezgisel olduğunu ve sezgisini düzenli olarak kullandığını iddia eden 196 katılımcıyı test ettiler. Geriye kalan 100 katılımcının çok sezgisel olmakla ilgili böyle bir iddiası yoktu. Standart bir yalan tespiti paradigmasını kullanarak (örneğin, bakın Vrij, Detecting Lies and Deceit,) sonuçlar çok sezgisel katılımcıların yalanları fark etme konusunda sezgisel olmayan gruptan önemli şekilde daha az doğru olduğunu gösterdi (yüzde 56'ya karşı yüzde 66). İlk sonuçlar bu nedenle sezginin yalanların fark edilmesinde iyi bir araç olmayabileceğini gösterir.

Yalan algılama becerilerimizin acınacak halde olmasının nedeni biraz mantığa aykırı olmakla birlikte basittir. Aldatmanın yaşamın dokusunun içinde bulunmasına rağmen, bir tür ve bir medeniyet olarak psikologların "hakikat önyargısı" adını verdiği şeyi korumak kendi yararımızadır.[9] Aksine inanmamız için bir neden verilmedikçe, insanlarda -özellikle Amerikalılarda[10]- genellikle bize anlatılanın doğru ve gördüğümüzün gerçek olduğunu varsaymak içgüdüsel bir davranıştır. Birisi, "Ah, sana raporu iki gün önce gönderdim. E-postamı almadın mı?" dediğinde, genellikle bunun doğru olduğunu varsayma eğilimindeyizdir.

9 David B. Buller, "Interpersonal Deception II," CommunicationsMonographs 58 (March 1991). Buller, konuşmalarda katılımcıların başka bir insana inanma olasılığının etkileşimlerin video bantlarını izleyen tarafsız gözlemcilerden daha yüksek olduğunu buldu. Bir hakikat önyargısının mevcudiyeti çok sayıda başka araştırmacı tarafından da desteklenir: O'Sullivan, Ekman ve Friesen,

1988; McCornack ve Parks, 1986; Stiff, Kim ve Ramesh, 1988; Zuckerman, DePaulo ve Rosenthal, 1981; Kraut ve Higgins, 1984; Clark ve Clark, 1977 ve diğerleri. (Bakın Buller, “Interpersonal Deception II,” 26.)

10 DePaulo, Stone ve Lassiter, “Deceiving and Detecting Deceit” - otuz dokuz tespit doğruluğu çalışmasının değerlendirmesi.

Kandırılırken fark etmemizi engelleyen sadece olayları doğru olarak algılamaya karşı önyargımız değildir. Hileyi anlamayı öğrenmek, açık bir başarı göstergesi olmayan bir beceride ustalaşmak demektir. Teniste servis atarken top dışarı düşmüşse, hatanız açıktır; servis üzerinde çalışmanız bir dahaki sefere topu içeri atma olasılığınızı yükseltir. Fakat aldatmada size yalan söylendiğine ilişkin bir ipucu alamayabilirsiniz. Bu geribildirim döngüsü olmadan “performansınızı” geliştirmek için davranışınızı nasıl ayarlayabilirsiniz? Gözden kaçırdığınız yalanların özelliklerini ayırt etmeyi nasıl öğreneceksiniz?

Bazı insanlara basitçe güvenilmemesi gerektiğine ilişkin ne kadar kanıt bulunduğu dikkate alınırsa, birkaç bin yıl önce akıllandığımızı düşüneceksiniz. Hile ve ihanet daima insan deneyiminin ayrılmaz bir parçası oldu. En eski tarih kayıtları ve dinlerin ve uygarlıkların dayandırıldığı hikâyeler, yiyecek, seks ve güce ulaşmak için söylenen sonsuz yalanlar silsilesini ortaya koyar.

Pireneler’deki on yedi bin yıllık bir mağara resmi, rengeyiği kılığına girmek ve bu şekilde sürünün içine daha kolay sızmak için deriler ve boynuzlar kullanan bir avcıyı tasvir eder.[11]

11 Bowyer J. Bell ve Barton Whaley, Cheating and Deception (New Jersey: Transaction Books,1991), 16.

Yunan mitolojisinde, Hera’yı baştan çıkarmaya kararlı olan Zeus guguk kuşuna dönüşür ve kendi yarattığı bir fırtına sırasında onun kollarına uçarak tehlikedeymiş gibi yapar ve bu şekilde onun merhametini kazanır.

Yaratılış kitabında Kabil bir kıskançlık krizine girerek Habil’i öldürür ve kardeşinin nerede olduğu sorulduğunda Tanrı’ya yalan söyler: “Bilmiyorum. Ben kardeşimin bekçisi miyim?”

Truva atından Richard “Ben sahtekâr değilim” Nixon’ın Kamboçya’yı istila etmek için verdiği gizli ve kanuna aykırı emirlere; Lancelot ve

Guinevere’in zinasından Bill “Bu kadınla seks yapmadım” Clinton’a; dudaklarını müziğe uydurarak söyledikleri liste başı parçaların batırdığı Milli Vanilli’den Pekin Olimpiyatları’nda Çinli yetkililerin aslında ulusal marşı söyleyen küçük kız hakkında uydurduğu masala; Charles Ponzi’den Bernard Madoff’a, hem efsanevi hem de tarihi yalanlardan örnekler bulmak kolay. Yalanlar insanlık tarihini önemli ölçüde, insanların yaşamlarını daha küçük bir oranda değiştirdi.

Hakikat önyargısı buna rağmen devam ediyor. Onsuz uygarlığımız ayakta kalamazdı. Herkesin herkese şüpheyle baktığı bir toplum düşünmeye çalışın. Normal insan etkileşimleri ve faaliyetleri nasıl gerçekleşecekti? Ticaret daha başlamadan bozulacaktı; araştırmalar ve keşifler boşa çıkacaktı; normal ebeveyn-çocuk ilişkileri bile güvensizlikten arapsaçına dönecekti... ve bunlar en başta her zaman o kadar harika değildir.

GÜVENE KARŞI YALAN: EVRİMSEL BİR SİLAHLANMA YARIŞI

Tamam: Hayatta kalmak için güvenmek zorundayız. Paradoksal olarak hayatta kalmak için de yalan söylemek zorundayız. Hile, ondan paçasını kurtarabilenlere belirgin bir avantaj sağlar. İşleri daha karmaşık hale getirmek için, hileyi ustalıkla ortaya çıkarmak da aynısını yapar. Neden ikisinin de doğru olduğunu görmek için yine ilk atalarımıza bakalım.

Bir kabilenin kıtlık döneminde olduğunu düşünün. Yiyecek bolken paylaşmak anlaşılır bir şey. Devamlı stokunun olduğuna güvenen kabile üyeleri kabilenin refahı için başkalarına karşı cömert davranabiliyordu. Fakat yiyecek kıt olduğunda, yiyecek stoklayanların hayatta kalma şansı daha yüksekti. özellikle de stokları konusunda yalan söylemişlerse. Diğer taraftan istifçilerin yalanlarını fark edebildikleri ve yiyeceğin yerini kendileri buldukları takdirde, kabilenin öteki üyeleri de hayatta kalma avantajına sahipti.

Evrimsel silahlanma yarışı böyle başlar. Yalanları yakalamakta ne kadar iyiysek, yalancıların hikâyeleri de o kadar iyi olur. Hikâyeler ne kadar gelişmişse, onları tespit etmek için gereken teknikler de o kadar ileri ve inceliklidir. Sadece e-postalarımızı açarak bu evrimsel süreci neredeyse sürekli görebiliriz. Güvenlik duvarları ve filtreler kurarak kendimizi en yeni gereksiz (junk) postalara karşı korumaya aldığımızda bile, istenmeyen (spam) e-postalar gönderenler hiç görülmemiş hile ve dalaverelerle bir adım öne geçiyor. Bu yazı itibarıyla Birleşik Devletler'de e-dolandırıcılık mağdurlara yılda 3.2 milyar dolara mal oluyor.[12]

12"Gartner, Inc. Tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Birleşik Devletler 'de e-dolandırıcılık saldırıları arttı, 2007'de bu saldırılarda 3.2 milyar dolar kaybedildi. Araştırmada önceki yıl para kaybeden 2.3 milyon kişiyle karşılaştırıldığında 3.6 milyon yetişkinin 2007 Ağustos'unda sona eren 12 aylık e-dolandırıcılık saldırılarında para kaybettiği bulundu." http://www.gartner.com/it/ page.jsp?id=565125.

YÜKSEK RİSK

Her beşeri kurumda -evlilik, din, siyaset- hilekârlığın, yalanın ve ihanetin sayısız örneklerinin bulunmasına rağmen, yalanların ve hilenin sürekli değişen yapısını incelemek için mükemmel bir ortam sağlayan iş dünyasıdır. İşler küresel olarak çok daha büyük bir hızla geliştiğinden riskler olağanüstü büyük olduğu için, kime güveneceğimize nasıl karar vereceğimizi yeniden düşünmemiz hiç olmadığı kadar önemli hale geldi.

Birleşik Devletler'de kurumsallaşmış güven para ve bilginin çabucak el değiştirmesine imkân sağlar. Biz böyle bir güveni kanıksarız. Borç bakiyemizi ödersek, banka bize kredi verecektir. FDA onaylı (Gıda ve İlaç Dairesi) yiyecekler satın aldığımızda, güvenle yeriz. Namuslu ve yetenekli bir muhasebeci işe aldığımızda, şirketimizin mali işlerini elinden geldiğince doğru şekilde idare edecektir. İşin -ve sermayenin- dişlilerinin düzgün çalışması sağlamak için onlara ne kadar bel bağladığımızı ancak güven bağları koptuğu zaman fark ederiz.

Societe Generale'de hileli alım satımlarıyla şirkete 7 milyar dolara mal olan "dolandırıcı tüccar" Jerome Kerviel'i düşünün - hakikate verilen belirgin bir değer var ve sonradan ortaya çıkan hileyle bağlantılı muazzam maliyetler. Kerviel'in faaliyetlerinin SocGen'e pek zarar vermemesine rağmen, on iki yıl önce Nick Leeson'un sahte alım satımlarının beş katı değeri yok ettiler - işvereni Barings Bank'ın çökmesine neden olmuştu.[13]

13 Julia Kollewe, "Societe Generale Rogue Trader to Stand Trial Next Year Guardian.co.uk, 1 Eylül 2009, http://www.guardian.co.uk/business/2009/sep/01/societe-generale-rogue-trader-trial. 17* Reuters, "China's Milk Scandal Highlights Risks, Raises Questions," ABSCBN News, http://www.abs-cbnnews.com/world/09/19/08/chinas-milk-scam-highlights-risks-raises-questions.

Aşırı durumlarda iş yalanları sadece pahalıya mal olmakla kalmaz, öldürebilir de. 2008'de, Çinli yetkililer ülkenin süt üreticilerinin yirmi ikisinin süt ürünlerinde protein seviyelerini artırmak amacıyla kasıtlı olarak toksik kimyasal melamin katkılı süt kullandıklarını ortaya çıkardı. (Dört yıl önce benzer bir süt skandalı on üç bebeğin ölümüne yol açtı ve 2007'de, Çin'de yapılan melamin kusurlu evcil hayvan gıdası Birleşik Devletler'de kedi ve köpeklerin ölmesine neden oldu.) Şirketlerin yedisine dışarıdan düzenleyicilerin denetimine maruz kalmak yerine kendi bünyelerinde kalite kontrolleri yürütme izni verilmişti. Altı Çinli bebeğin zehirden ölmesi ve yüz bin-lercesinin hastalanmasıyla, Çin'in kendini güvenilir bir ticaret imparatorluğu gibi gösterme çabaları ağır bir darbe aldı. Çin toprakları dışında etkilenen ülkeler arasında Tayvan, Yemen, Bangladeş, Gabon, Burundi, İsveç, Danimarka ve Yeni Zelanda vardı. Etkilenen firma, Çin'deki üç yüz satış noktasından sütleri toplamak zorunda kalan Starbucks'tı.[17*]

„" Dolandırıcı tüccarlardan ortaklardan hayati önem taşıyan bilgileri saklayan yönetim kurulu başkanlarına, yersiz cinsel davranışı gizlemek için yalan yere yemin eden başkanlara,kasıtlı olarak kusurlu ürünler pazarlayan ve satan şirketlere, yalanlarla iş gören şirketlerin ve liderlerin bedelini toplumumuz ağır bir şekilde ödüyor.

GÜVEN NEREYE GİTTİ?

Gerçekten daha ikiyüzlü bir çağda mı yaşıyoruz? İnsanlar özünde şimdi, yüz yıl önce olduklarından daha mı az güvenilir? Mümkün değil. İnsan doğası zaman içinde fazla değişmez. Yalan söyleme sanatı -eğer sanatsa- insan beyniyle bağlantılı görünüyor. Aslında yalan söyleyemeyen veya yalanları yakalayamayan insanlar sosyal açıdan dezavantajlı durumdalar; bu aldatma veya aldatmayı yakalama beceriksizliğinin tipik olmayan beyin gelişimini gösterdiğine dair bazı kanıtlar bile var. Cambridge Üniversitesi'nde Otizm Araştırma Merkezi'nin yöneticisi Profesör Simon Baron-Cohen otistik çocukların insanların ciddi olmadıkları şeyler söyleyebildiklerini her zaman fark etmediklerini açıklıyor. "Otistik çocuk için gerçeğin tek bir yorumu vardır" diyor Baron-Cohen. "Diğer yorum (inançlar ve niyetler dünyası) otistik çocuğun nadiren gözüne ilişen veya çok yavaş, çok geç yakaladığı bir şey olabilir. Bu, bize çok önemli bir şey anlatıyor: Hayatta kalmak ve sosyal dünyayı aşabilmek için gerekli beceriler akıl okuma ve meta-betimlemeyi içerir - ve aldatma kapasitesi çocuğun aslında tipik sosyal beceriler geliştirdiğinin bir işaretidir."[14]

14 Simon Baron-Cohen, "I Cannot Tell a Lie - What People with Autism Can Tell Us about Honesty," In Character, Bahar 2007 http://www.incharacter.org/article.php?article=101.

, Bu nedenle yalanlar insan etkileşiminin, bazen hoş karşı-lanmasa da, gerekli bir unsuru gibi görünüyor. Ve daha önce değindiğimiz gibi, sadece insan etkileşimi de değil! Bilimsel literatürde hayvanların nasıl bol kandırdığını gösteren örnekler:

Bazı erkek balıklar eş seçimi konusunda rakiplerini kandırırlar: Erkek Atlantik molilerinin, rakipler alanlarına girdiğinde, onların ilk cinsel yaklaşımlarını gerçekte kendilerinin ilk tercihi olmayan dişilere yönlendirdikleri biliniyor.

Başka bir kuzgunun kendi ödüllerini çalma girişimlerinden usanan Hugin isimli bir laboratuar kuzgunu, başka bir yerde yiyecek arıyormuş gibi yapmış. İkinci kuzgun bakmaya geldiğinde, Hugin hızla ödüllerin saklı olduğu asıl noktalara dönmüş.[15]

15 Thomas Bugnyar ve Kurt Kotrschal, “Leading a Conspecific Away from Fook in Ravens (Corvus Corax)?,” Animal Cognition 7 (2004): 69-76, David Berreby tarafından bildirildiği üzere, “Deceit of the Raven,” New York Times, 4 Eylül 2005, http://www.nytimes.com/2005/09/04/magazine/04IDEA.html.

Memeliler dünyasında, Koko -ünlü “şarkıcı” goril- bir keresinde yavrusunu duvardan bir lavaboyu sökmekle suçlamış.[16]

16 Büyük maymunlarla yapılan dil çalışmalarında yalan söyleme kapasitesine insan olmayanların da sahip olduğu iddia edildi. Meşhur bir olay Goril Koko’yla yaşanmış; çelik bir lavaboyu bağlantılarından söktüğü bir öfke nöbetinden sonra eğiticileriyle karşılaşan Koko, küçük yavrusunu göstererek Amerikan İşaret Dili’nde ‘kedi yaptı’ ifadesini işaretlemiş. Bunun şaka mı yoksa yavrusunun suçlamaya yönelik gerçek bir girişim mi olduğu açık değil.” http://www.experiencefestival.com/a/Lie_-_Psychology_of_lying/id/5040009.

Muhtemelen her yalan söylediğimizde bizi yüzlemesi için beyinlerimize bilgisayar çipleri yerleştirebilirdik; buna rağmen dünyada onların etrafından dolanmanın bir yolunu bulan belli sayıda Bernie Madoff’lar olurdu. Öyleyse yalan söyleme sorunu neden şimdi daha önemli?

Çünkü aldatma salgın boyutlarına vardı. Çünkü şimdi yalanların üretilmesine ve yayılmasına yardım etmeye elverişli araç sayısı neredeyse kontrolsüz artıyor ve bu artış yakın zamanda duracakmış gibi görünmüyor. Çünkü hileyi tespit etme bilimi gelişti ve şimdi eğitimimize yön verebilir. Çünkü öfkenin, birisi “Yalancı!” diye ağladığında duyduğumuz yankısı neredeyse kayboldu.

GÜVENİN KIRILMASININ KISA BİR TARİHÇESİ

Tarihin büyük bölümünde iletişimin şahsen kurulması gerekiyordu. İlişkiler düzenli yüz yüze etkileşim üzerine kuruluyordu. En önemli bölümü (yüzde 65) beden dili vasıtasıyla yürütülen insan iletişiminin yüzde 80’inin sözsüz olmasının bir nedeni budur.[17] Gözlerimizin beyazı bile diğer memelilere göre çok daha görünür olacak şekilde evrimleşerek başımızı çevirmeden iletişim kurmamızı kolaylaştırmıştır.

17 Stan B. Walters, Principles of Kinesic Interview andInterrogation (New York: CRC Pres,1996).

Yüz yüze konuşmanın iletişim kurmanın tek yolu olduğu günlerde, arkadaşlarımızın güvenilirliğini değerlendirmemize yardım etmek için mevcut düzinelerce incelikli ipucu -beden dili, ses tonu, ifade- vardı. Fakat teknoloji uzaktan haberleşme kabiliyetimizi artırarak atalarımızın binlerce yıldır dayandığı doğuştan gelen insan okuma yöntemlerini sert bir şekilde aşındırdı. Örneğin telefon uzaktaki insanların birbiriyle konuşmasına olanak sağladı ama aynı zamanda konuşurken birbirlerini dikkatle inceleme becerisini de ortadan kaldırdı. Daha önceden mevcut olan, her iki konuşmacı tarafından bilinçli ve bilinçdışı bir seviyede algılanan ipuçları tümüyle yok oldu. Geriye kalan tek şey kelimelerin kendisiydi. Bazen söylendikleri ton bile hatların kötülüğü yüzünden bozuluyordu.

Sonuç mu? Her iki taraftan "daha az denetimli" denebilecek bir iletişim biçimi. Elbette üniversitedeki kızına telefon eden bir anne, kızının sadece çalışıyormuş gibi yaptığını anlayabilir (klavyesinde anlık mesajlaşma panosuna bir şeyler yazarken çıkardığı ses bir belirti olabilir). Ancak daha önce hiç karşılaşmadığınız bir satışçıyla küçük yazılarla dolu karmaşık bir satın alma siparişi üzerinde görüştüğünüzü varsayalım: Birbirinizin samimiyetinden kesinlikle emin olabilir misiniz?

ÇEVRİMİÇİ YALANI YAKALAMANIN BİR YOLU VAR MI?

Cornell Üniversitesi iletişim profesör yardımcısı Jeff Hancock ve iki araştırma ortağı altmış altı gönüllünün çiftler oluşturduğu ve kendilerinden anlık mesaj görüşmeleri yapmalarının istendiği bir araştırma yürüttüler. Her çiftten bir kişinin belirlenmiş bir takım konular hakkında yalanlar söylemesi istendi. "Yalancılara" anlık mesajlaşma başlamadan önce hazırlanmaları için beş dakika verildi.

2004'te yayınlanan sonuçlar çevrimiçi haberleşen biri için -tabii neredeyse herkes için- aydınlatıcıdır. Hancock ve arkadaşları gruptaki

otuz üç yalancının eşlerinden daha konuşkan olduklarını, hakikati söyleyenlerden üçte bir oranında daha fazla kelime kullandıklarını buldu. Ayrıca daha fazla zamir kullandılar ve konuşmaya "görmek," "duymak" ve "hissetmek" gibi duyu fiillerini daha çok kattılar. Hancock, konuşkanlığa muhtemelen daha ayrıntılı ve bu yüzden de daha ikna edici bir yalan uydurma çabasının yol açtığını tahmin ediyor.

Yalancılar ortaya çıkmadı. Fakat Hancock'un bulguları çevrimiçi yalan söylenen insanların, hakikatin anlatıldığı zamana göre daha fazla soru soracaklarını ortaya çıkardı. "[Öznelerin] aldatma hilesinden habersiz olmalarına rağmen, veriler kendilerine yalan söylendiğinin kesinlikle farkında olduklarını gösteriyor."[18]

18 Jeff Hancock ve çalışma arkadaşları, Proceedings of the 26th Annual Conference of the Cognitive Science Society (2004), "Online Liars' Noses Don't Grow, but Their Wordiness Does, Cornell Researchers Find"da belirtildiği gibi, Cornell News, 18 Ekim 2004, http://www.news.cornell.edu/releases/Oct04/liars.talkmore.ssl.html. The Interview Room, "Working Inside 'The Room,'" cilt 2, sayı 5, The Third Degree Publishing, Haziran 2003, s. 3.

"Bir video konferans ayarlayalım... hayır, sana e-posta göndereceğim... bekle! Arasam daha iyi..."

Buna rağmen, telefon kabul edilebilir bir insan okuma aracı olabilir. Konuşmanın perdesi, şiddeti ve hızı gibi ses özellikleri iletişimimizin yaklaşık yüzde 12'sini oluşturur. Birisiyle telefonda görüşebilir ve bir duraklamada tereddüdü, bir iç çekişte hayal kırıklığını, sinirli bir kahkahada tedirginliği duyabilirsiniz.

Fakat bu günlerde telefonu ne kadar sık kullanıyorsunuz? Birisine hızlı bir e-postayla "ping atmak" daha kolay değil mi? Her zaman değil. Çelişkili bir şekilde e-postanın izlenebilirliği onu önemli veya gizli bilgi aktarımında istenmeyen bir araç haline getirir. "Seni arasam daha iyi olur" diyeceğiz, kâğıt üzerinde iz bırakamayacağınız bir şeyi konuşmak istediğimizde.

Daha az yüz yüze etkileşim, daha az telefon görüşmesi; elimizde kalan tek şey kelimeler. İster inanın ister inanmayın, kelimeler insanların birbiriyle haberleşme yönteminin sadece yüzde 7'sini meydana getirir. Kelimelerimizi her gün prova ederiz, yapabiliyorsak onları dikkatli seçeriz, buna rağmen gerçekte "söylediğimiz" şeyin sadece küçük bir bölümünü oluştururlar.

YALAN DUYMANIZ EN ÇOK NE ZAMAN OLASI?

Bir araştırma, bir haftalık bir süre boyunca aşağıdaki yalanların tespit edildiğini buldu:

Telefon görüşmelerinin yüzde 37'si Yüz yüze buluşmaların yüzde 27'si Anlık mesajlaşma sohbetlerinin yüzde 21'i E-postaların yüzde 14'ü

Bu iletişim biçimlerinin hepsinin içinde sadece e-postaların ve anlık mesajlaşmaların kanıt niteliği taşıması, bunların belirgin dürüstlüğe teşvik etme gücünü açıklıyor.[19]

19 Jeffrey Hancock, Jennifer Thom-Santelli ve Thompson Ritchie'yle birlikte, "Deception and Design: The Impact of Communication Technology on Lying Behavior," Nisan 2004'te Avusturya'da Viyana'da Bilgisayar-İnsan Etkileşimi konferansında sunuldu. Hancock'un araştırması bir hafta boyunca sosyal iletişimlerinin hepsini bir günlük halinde tutması istenen otuz üniversite öğrencisini kapsadı. Toplamda 1.198 iletişim kaydedildi, 310'u yalan içeriyordu. Hancock dört ortamda yalan söyleme oranlarını karşılaştırdı: telefonda, yüz yüze, e-postada ve anlık mesajlaşmada. http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=2363; http://www. sciencedaily.com/releases/2004/02/040219075947.htm.Araştırma sırasında anlık mesajlaşma kanıt niteliği taşımıyordu. Şimdi taşıdığı için anlık mesajlaşmada yalan söylemekle ilgili istatistikler değişti.

Evde veya uydu şubelerde çalışmak bizi zengin bir incelikli bilgi haznesinden daha da fazla yoksun bırakır. Her gün bir işyerine gidenlerimiz en azından tuvalette veya kabinlerimize giderken park yerinde meslektaşlarımıza rastlarız. Fakat öfkeli bir iş arkadaşının çenesindeki titreme, bir müdürün yardımcısına anlık bir bakışı, hoş olmayan bir görev verirken bir patronun gizleyemediği yarım bir gülümseme - başkalarının ruh halini gösteren bu ipuçlarının hepsi günümüzdeki milyonlarca sanal işçide kaybolur. Asla karşılaşmayacağımız veya konuşmayacağımız insanlarla iş yapmak yaygın bir uygulama haline geldi.

BİLGİNİN BOZULMASI

İletişim yollarımız giderek sessizleştiği halde, hâlâ veriler fısıldıyorlar. Sessizler; boş değiller. Bilgisayar kullanmanın gücü her on sekiz ayda bir ikiye katlanıyor; şirketler çok büyük hızlarda gelişiyor; dijital dağınıklık had safhada. Internet ve diğer iletişim teknolojileri bize kullanabileceğimizden daha fazla bilgi sağlıyor. Günde iki yüz on milyar e-posta gönderiliyor, bütün bir yılın mektup postasından daha fazla. Flickr.com'a her gün üç milyon -375.000 sayfalık bir fotoğraf albümünü doldurmaya yeter- görüntü yükleniyor. Blog sahipleri günde 900.000 yeni yazı gönderiyorlar.[20] Bilgi sayısı konum, insan ve kuruluştan yağıyor - bazıları iyi yapılanmış, bazıları görece bilinmeyen, bazıları isimsiz. Hangi kaynakların zamanımıza değdiğine ve hangilerinin güvenimize değdiğine karar vermek külfetli bir iş halini aldı. Artık kolayca idare edilen bir avuç büyük gazete, network televizyon istasyonu ve radyo kanalının önemli bilgi üzerinde söz sahibi olduklarına güvenemeyiz. Faydalı, güvenilir bilgi konusunda kendimiz yargıda bulunmak zorundayız ve sonuçlar en iyi ihtimalle karışıktır.Çevrimiçi olmak ve *The Drudge Reporfu* okumak *The New York Times* el yordamıyla aramaktan daha kolay. İlk kaynaklarla vakit kaybetmek yerine neden haberlerin *özetini* gözden geçirmeyelim, hele de çevrimiçi yazar özetleri sıkıcı sıradan haberlerden daha komik ve isabetli yapabiliyorken? Türetilmiş bilgi ve içerikli rivayete güvenimiz artıyor. Bir blog söylentisi veya uçuk bir siyasi yorumcunun fikri o kadar hızlı bir şekilde o kadar çok insana iletilebilir ki, birkaç dakika için binlerce insan onun gerçek olarak kabul edebilir. Ofis çalışanlarının İkiz Kuleler'in yanlarından aşağı "sörf" yaparak emniyete ulaştığının iddia edildiği yaygın 9/11 söylentisini hatırlıyor musunuz?

20 http://gizmodo.com/5422415.

Yorum yığınını ve belki-doğru bilgiyi çevrimiçi sağlayan kim? Birçok blog sahibinin gerçek ismini saklaması bile kelimelerine daha çok güç katıyor gibi görünüyor. Onları tanımıyoruz, buna rağmen onları reddetmek zor. Ya biz görmezden gelirsek ve onlar haklı çıkarsa? İşin iç yüzünü bilen birisinin verdiği bir sonraki önemli ipucunu, eğilimi veya fırsatı kaçırma riskiyle mi karşı karşıyayız? Rakiplerimiz bir sonraki yükselen piyasa hakkında içgörü sahibi olduğunu iddia eden yirmi dört yaşında bir Twitter uzmanına kulak veriyorsa, onu görmezden gelmenin muhtemelen

sorumsuzluk olacağından endişe ediyoruz. Böylece dikkatimizi veriyoruz ve sonra bir sonraki taze siteye dikkatimizi veriyoruz ve bir sonrakine; sonunda asla karşılaşmayacağımız, asla karşılaşmadıkları insanlardan tavsiye ve bilgi edinmiş insanlardan gelen tavsiye ve bilgiye aşırı derecede bağımlı olma tehlikesiyle karşı karşıya kalıncaya kadar.

VİDEO KONFERANS NEDEN ÇÖZÜM DEĞİL?

Video konferans zaman ve seyahat masraflarından tasarruf sağlarken, çok uzak mesafelerdeki çalışanların yüz yüze konuşmasına imkân verir ama yakın bir zamanda geniş çaplı benimsenmesi ihtimali az. Skype ve diğer şirketlerin bedava konferans sağlamasına rağmen, çoğu işyeri bunun için acele etmiyor.

Video konferans bir iş bağlamında itici ve tuhaf geliyor -uzaktaki bir sevdiğinizle Skype'ta "sohbet etmek" başka bir şey, onu toplantılarda kullanmak tamamen başka bir şey. Bunun nedeni video konferansın aslında yüz yüze olmasına rağmen göz göze olmaması. Core Telecom Innovations'ın teknolojiden sorumlu başkanı Jim Van Meggelen bunu şu şekilde açıklıyor:

Ekranın odak noktası, kameranın odak noktası değil ve bu yüzden hem konuştuğunuz kişiye bakmak hem de onu görmek imkânsız. Ya ekrana bakıyorsun ya da kameraya. Bu da son derece tuhaf bir konuşmaya neden oluyor, çünkü eğer kendi ekranında benim yüzüme bakıyorsan, senin kameran seni bana değil aşağı bakarken çekecek. Eğer kendi kamerana bakarsan, o zaman da ben seni bana bakarken göreceğim ama sen benim yüzümü göremeyeceksin, çünkü gözlerin ekranında olmayacak.

Ayrıca çoğu video konferans kaydedilmesi ve arşivlenme-si gizli kalması gereken bir diyaloğu engelleyebilir. "İnsanlar mahremiyetlerine de görüşmeleri kadar değer veriyorlar" diyor Van Meggelen.[21]

21 Jim Van Meggelen, “The Problem with Video Conferencing,” O’Reilly Merging Telephony, 19 Nisan 2005, http://www.oreillynet.com/etel/blog/2005/04/the_problem_with_video_confere.html.

İŞYERİ KÜLTÜRÜNÜN BOZULMASI

Bu değerlendirmeyi daha da iç karartıcı hale getirmek için aşağıdakilere göz gezdirelim:

-Anketler çoğu insanın işyerinde hileli davranma konusunda kendini özel yaşamında olduğundan çok daha az suçlu hissettiğini kabul ettiğini gösteriyor - ve söz konusu olan sadece birkaç ofis malzemesi için kendilerine çözüm üretmeleri değil. Bir araştırmada yeni işler için görüşme yapılan insanlardan yüzde 66’sının çalışmayı umut ettikleri şirketin mali durumu konusunda yanlış bilgilendirildiği bulundu.[22]

22 Matthew Boyle, “Liar Liar!” Fortune, 26 Mayıs 2003. Anket, yılda 100.000 dolar veya üzerinde kazanan kariyer sahiplerine hitap eden iş araştırma Web sitesi Netshare tarafından yürütüldü.

-Üniversite öğrencilerinin ezici bir çoğunluğu -yüzde 83- bir işi almak için yalan söylüyor[23] ve etraflarındaki herkesin de bunu yaptığını “bildikleri” için fazla suçluluk duymuyorlar.

23 W.P. Robinson, A. Shepherd ve J. Heywood, “Truth, Equivocation, Concealment, and Lies in Jop Applications and Doctor-Patient Communications,” Journal of Language and Social Psychology 17, sayı 2 (1998): 149-164.

-Bir araştırmada çalışanların neredeyse yarısı bir yıl içinde bir ya da daha fazla etik olmayan ve/veya kanunsuz faaliyette bulunduğunu kabul etti.[24]

24 http://www.workforce.com/archive/feature/22/14/56/index.php ve http://www.nickroy.com/hrblog/2008/09/11/ethics-and-hr/’de belirtildiği gibi, “... Amerikan Yeminli Hayat Sigortacıları Cemiyeti ve Yeminli Mali Müşavirler ve Etik Memurları Birliği tarafından yapılan araştırmada bütün çalışanların yüzde 56’sının ahlaka veya yasaya aykırı hareket etmek yönünde bir baskı hissettikleri bulundu. Araştırma ayrıca çalışanların yüzde 48’inin geçen yıl bir veya daha fazla ahlaka ya da yasaya aykırı faaliyette bulunduğunu kabul ettiğini de ortaya çıkardı. En yaygın ihlaller: kalite

konusunda malzemeden çalmak, olayları örtbas etmek, yöneticilere yalan söylemek, müşterileri kandırmak ve bir meslektaşın fikirlerini kendine mal etmek.”

-Bir araştırmada görüşmecilerin *hepsi* bir problem hakkında ya yalan söyledi ya da bu konu kendilerine doğrudan soruluncaya kadar açıklamadılar.[25]

25 Maurice Schweitzer, “Deception in Negotiations,” Wharton on Making Decisions’da, editörler Stephen J. Hoch ve Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, (2001), 199, R. Croson’la ortak yazılmış, daha önceki bir Schweitzer makalesinden yararlanır, “Curtailing Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions,” International Journal of ConflictManagement 10, sayı 3 (1999): 225-248. Makale, biri öğrencilerden bir ikinci el araba satıcısı rolünü oynamalarının istendiği bir anket ve diğeri kusurlu bir sabit diski olan kullanılmış bir bilgisayarın satışıyla ilgili bir pazarlık deneyimi olan iki araştırmanın sonuçlarını verir.

Pekâlâ... siz aldatmaya karşı hangi silahları kullanacaksınız?

ESKİ ARAÇLAR VE İŞE YARAMAMALARININ NEDENİ

Askeri ajanlar ve istihbarat ajanları on yıllardır insanda aldatmanın araştırılmasına parasal kaynak sağlıyorlar. Yalan tespitinde en bilindik araç aynı zamanda ilk geliştirilmiş olandır: poligraf (yalan makinesi). Bu makine yirminci yüzyılın başından beri farklı enkarnasyonlar içinde var oldu. Çizgi roman kahramanı Harika Kadın’ın yaratıcısı William Moul-tan Marston genellikle icadıyla tanınır. (Harika Kadın, hatırlayacağınız gibi, kıskıvrak yakalanan herkesi hakikati söylemeye mecbur eden altın kementini kullanarak kötü adamları kapana kıstırıyordu.) Modern poligraf eşzamanlı olarak bir insanın sorgulandığı zaman kalp atışı, kan basıncı, solunum hızı ve terleme seviyelerindeki istem dışı ani yükselmeleri ölçer - dikkat çekici her fizyolojik tepkinin muhtemelen bir insanın yalan üretirken yaşadığı gerilimin sonucu olduğu teorisinden yola çıkarak. Bu, ne yazık ki büyük ölçüde güvenilmezliği kanıtlanmış bir teoridir. Hükümet ajanlarının onları hâlâ kullanmasına ve geliştirenlerin teknolojiyi iyileştirmeye devam

etmesine rağmen, poligrafi testleri ender olarak mahkemede kanıt olarak kabul edilir.

EL YAZISI ANALİZİYLE YALAN TESPİTİ

Applied Cognitive Psychology dergisindeki bir araştırma el yazısı testlerinin bir gün yalan detektörleri kadar işe yarayabileceğini öne sürüyor.

İsrail'de Hayfa Üniversitesi'nde araştırmacı Dr. Gil Luria ve Dr. Sara Rosenblum gönüllülerden biri doğru, öteki düzmece iki paragraf yazmalarını istediler. Denekler baskıya duyarlı uçları olan kablosuz elektronik kalemler kullandılar. Araştırmacılar her paragraf için gönüllülerin kalemi ne kadar sert bastırdığını, kalem darbelerinin uzunluğunu, yazdıkları harflerin yüksekliğini ve enini ve kalemlerini tablet bilgisayarlarından çektikleri sürenin uzunluğunu ölçtüler. Doğru paragraflarla düzmece olanlar arasında dikkate değer ve tutarlı farklar vardı.

Denekler yalan söylediklerinde tablete daha sert bastırıyorlardı. El yazılarının darbelerinin "akışı" da -karakterlerin yüksekliği ve uzunluğu- görünür şekilde farklıydı. Hayfa araştırmacıları farkların, elle doğal yazmayı zorlaştıran "yalan yazmanın" neden olduğu zihinsel stresten kaynaklandığını tahmin ediyor.

"El yazısını analiz eden bir yalan detektörü mevcut detektörler arasında pek çok avantaja sahip olabilir" diyor Luria ve Rosenblum. "İncelenen insan için daha az tehdit edici, çok daha tarafsız ve insan yorumuna dayanmıyor. Sistem aynı zamanda bireyin performans sırasında kontrol etmekte zorlandığı önlemler sağlıyor."[26]

26 Gil Luria ve Sara Rosenblum, "Comparing the Handwriting Behaviours of True and False Writing with Computerized Handwriting," Applied Cognitive Psychology (2009), www. interscience.wiley.com; Cynthia Graber tarafından bildirildiği gibi, "Lie Detection with Handwriting," Scientific American Podcast, 8 Eylül 2009, http://www.scientificamerican.com/ podcast/episode.cfm?id=lie-detection-with-handwriting-09-09-08.

Belki de bu hoşunuza gitmeyen hediyelere teşekkür notu yazmayı bırakmak için iyi bir bahanedir.

Yasal işlemlerde daha güvenilir olmamakla birlikte daha gelişmiş bir cihaz, beynin elektrik aktivitesini ölçmekte kullanılan elektroensefalogramdır (EEG). EEG kullanımının altında yatan teori, bir sorgulama sırasında var gücüyle mantıklı bir hikâye uydurmaya çalışan bir insanın, hakikati söyleyen birisinden belirgin şekilde daha yüksek nöral (sinir) aktivite gösterebilmesidir. Buna karşın hakikati söyleyenin işi basittir: olanları hatırlamak ve anlatmak. Aldatan bir insanın önce hayal gücünü yoklaması gerekir. Beyni çok daha aktif olabilir.

Uzmanlar ayrıca bazı bilimcilerin insanlar yalan söylediği zaman gözün etrafında meydana geldiğini öne sürdükleri kan akışı artışını -ve buna bağlı ısı artışını- tespit eden ısıya duyarlı bir kamera olan termal tarayıcıya da bakıyorlar.

Araştırmacılar, başkalarını kandırmaya teşebbüs ettiğimizde bedenlerimizin yaydığı elektrik ve bilişsel sinyalleri okuma imkânları nedeniyle kızılötesi beyin taramalarını, göz izleyicileri ve hatta özel manyetik rezonans görüntüleme (MR) tekniklerini test ediyorlar.

YENİ ARAÇLAR

Belki bir gün bu teknolojilerin genel nüfusa da fayda sağladığı ortaya çıkacak; belki de değil. Fakat öyle olsa bile, kim ofise bir elektroensefalogram sürükleyecek? Neyse ki siz meslektaşlarınıza, iş ortaklarınıza veya danışmanlarınıza güvenip güvenemeyeceğinizi anlamak için işi oralara kadar götürmek zorunda kalmayacaksınız. Doğru kullanmayı öğrendiğiniz takdirde, en iyi yalan tespit araçları zaten hemen elinizin altında. Bu araçlar, *sizin yorumlama becerilerinizdir.* Söylenmeyi nasıl duyacağınızı, söyleneni nasıl deşifre edeceğinizi öğrenebilirsiniz. Ses

tonlarını ve kalıplarını kavramayı ve beden dilini ve yüz ifadelerini doğru şekilde okumayı öğrenebilirsiniz.

İnsan yalan detektörü olabilirsiniz.

BU KİTABIN ÖĞRETEBİLECEKLERİ

Yalan yakalama eşit ölçülerde bilimsel bilgi, gözlem eğitimi ve sorgulama uygulaması gerektiren üç çatallı bir yaklaşımdır. Yalanları fark etmek yetmez. Biz karmaşık hakikatin peşindeyiz. Bir yalanı yakalamanın sadece başlangıç olduğunu öğreneceksiniz. Aynı derecede önemli olan, soracağınız bir sonraki sorudur.

Mikro ifade analizinin temel prensiplerini öğreneceksiniz. Bütün dünyada, insanların birbirini neden ve nasıl kandırdığı soruları bütün bilim dallarının -biyoloji, psikoloji, antropoloji, dilbilim, sinirbilim- ilgisini çekti. En elverişli araştırma alanlarından biri gerçek duygularımızı işaret eden mikro yüz ifadelerinin, dudaklarda küçük bükülmelerin, yanaklarda geri çekilmelerin ve kaş hareketlerinin incelenmesidir. Doğru kullanıldığında mikro ifadelerin yorumlanması yalan tespitinde bize neredeyse yüzde 95 doğruluk oranı sağlar;[27] özellikle de hakikati söylemediğimiz zaman cümlelerimizi nasıl kurduğumuzu, bedenlerimizi nasıl kullandığımızı ve etrafımızdaki nesneleri -çantalar, sandalyeler, cep telefonları- nasıl hareket ettirdiğimizi anlama yetisiyle desteklendiği zaman.

27 Robin Marantz Henig, “The New Science of Lying,” New York Times Magazine, 5 Şubat 2006. Ek olarak Mark Frank ve Paul Ekman tarafından yazılan, yalancı bir para hırsızlığıyla ilgili görüşmelerde yalan söylemeleri istenen erkek katılımcıları içeren bir araştırma hakkında ve onların başkalarının yalan saptama kabiliyetlerini ölçen bir araştırma için para cezasına ilişkin fikirleri hakkında bir makale, “The Ability to Detect Deceit Generalizes Across Different Types of High-stake Lies,” Journal of Personality and Social Psychology 72, sayı 6 (1997): 1429-1439, aldatmayı tespit etmeye yönelik sözsüz bir yaklaşımın (örneğin duyguya dayalı) doğruların belirlenmesinde yüzde 70 ve yalanların tespit edilmesinde yüzde 90 doğruluk sağlayabildiğini gösterdi. Bakın Vrij, Detecting Lies and Deceit, 217.

Ayrıca hilekârların gerçekte nasıl davrandığını keşfedecek ve “Yalancılar asla gözünün içine bakmazlar” (doğruyu söyleyen birçok insan da bakmaz) ve “Yalancılar kollarını savunmacı bir tavır içinde bedenlerinin önünde kavuştururlar” (çoğu dürüst insan da böyle yapar) gibi modası geçmiş efsaneleri bırakacaksınız.

En önemlisi yalan yakalama çalışmasında salt başkalarının davranışını gözlemlemekten çok daha fazlası olduğunu öğreneceksiniz. Kendi yaşamınızda aldatma çalışmasının derinliklerine daldığınızda, siz daha farkında varmadan kandırılma eyleminde göz yumduğunuz sayısız davranışın dökümünü yapıyor olacaksınız. Aldatmanın kurbanı olduğunuzu mu sanıyorsunuz? Bir daha düşünün.

ALDATMA ORTAK BİR EYLEMDİR

Sizin onayınız olmadan kimse size yalan söyleyemez. Bir yalanın gücü dile getirilmesinde değildir - yalanın gücü birisinin yalana inanmayı kabul etmesinde yatar.

Bir hissenin yükseldiğine veya elbisemin üzerimde müthiş durduğuna ya da bir hatırlatma notunun dikkatsizlik sonucu bana kopyalanmamış olduğuna inanmayı seçmem, sizin savınızı kabul etmeyi seçtiğim *takdirde* dünyayı nasıl gördüğüme bağlıdır. Bu bilgiye ilişkin yargım onu süzen şeydir, dolayısıyla açgözlülüğü uzak (açgözlülüğün hissenin yükseldiğini kabul etmeye istekliliğimi etkilemesine izin vermem), egomu sağlam (elbisemin üzerimde harika durduğuna inanmam gerekmez), düşünmeden hareket etme özelliğimi kontrol altında (bu işe feci şekilde ihtiyacım olmasına rağmen, şirketin altı ay içinde hâlâ ödeme gücünün olacağını kabul etmemeyi seçerim) tutabilirsem, o zaman gerçeklere soğukkanlılıkla bakmaya başlayabilir ve tarafsız gözlerle hile işaretlerini görebilirim. Bu nedenle yaşamlarımıza yön veren efsanelerle başlıyoruz, çünkü *siz yalan söylenmesini kabul etmediğiniz sürece kimse size yalan söyleyemez.*

Jane Sullivan, bir yatırım şirketinin operasyon müdürünün 250.000 dolarını -emeklilik birikimleri- dolandırmasını kolaylaştırdığını çabucak kabul ediyor. Jane Güney Afrika'da bir elmas madenine yatırım yapmıştı; Şikago'da bir gayrimenkul şirketi olan WexTrust tarafından işletilen bir yer. Operasyon müdürünün kendinden emin bir şekilde yüzde 30'un üzerinde kazanç öngörmesi üzerine baş döndürücü bir teklif olmuştu. Fakat çoğu insanın gerçek olamayacak kadar iyi -veya sadece fevkalade riskli- bulacağı bir şeye Jane balıklama dalmaya karar vermiş ve çeyrek milyon dolar yatırmıştı.

Birkaç ay sonra her şey ortaya çıktı. Operasyon müdürü tipik bir Ponzi şeması -sıranın daha aşağılarında olanların yatırımlarından iyi kazançlar elde eden ilk yatırımcılarla-kullanmaktaydı. Ve Jane'i hayal kırıklığına uğratan, Borsa Teftiş Kurulu üzerine atlamadan önce içerideki son yatırımcı olduğunu daha sonra öğrenmesiydi.

Jane mali meseleler konusunda deneyimsiz değil. Dünyanın en saygın meslek okullarının birinden işletme yüksek lisansı almış, Paris'te sağlam bir iş kurmuş ve sonunda ellilerinde New York'a taşınmasına ve yatırımlarıyla yaşamasına olanak veren başarılı bir emlak alım satım işi yapmış.

Öyleyse böyle bir dalavereye nasıl kanmış olabilir? Operasyon müdürü tarafından neden aldatıldı? "Aptallık ettim" diyor. "Beni uyandırmış olması gereken şeyleri gördüm ve görmezden geldim. Basit bir şekilde doğru olduğuna inanmak istedim." Operasyon müdürü düzgün bir Wall Street yöneticisine benzemiyordu. "Had safhada itici bir görüntüsü vardı; terli ve aşırı kilolu" diye hatırlıyor Jane onunla ilk karşılaşmasını. "Fakat kendisiyle ilgili çok şen şakrak bir tutumu vardı. Dakikalar içinde onu tanıdığımı ve iyi bir dost olduğunu hissettim."

Aslında Joseph Shereshevsky 2003 yılında banka dolandırıcılığı suçunu kabul etmiş, hüküm giymiş bir dolandırıcıydı. Fakat Jane bilmiyordu. "İnsanları nasıl ayartacağını biliyor. Bu konuda becerikli - konuşmanın sonunda bir sürü soru sormuş, bir sürü veri görmüş ve ondan bir sürü hikâye dinlemiştim."

Jane'in özellikle dikkatini çeken, vaat edilen en az on altı yıl boyunca yüzde 30 ila 80'lik bir kârın cazibesiydi. İnanılmaz görünüyordu -fakat sonuçta bu bir elmas madeniydi- ve bunu milyonlar değerinde tecrübeli bir yatırımcı olan kayınbira-deriyle tartıştı. Olası getiriler onu da cezp etmişti

ve birlikte tekrar tekrar Shereshevsky'yle buluşarak proje ve genel olarak elmas madeni hakkında daha fazla şey öğrendiler.

Fakat yatırımla giderek daha fazla ilgilenmeye başlayan Jane, evraklarda Shereshevsky'ye gösterdiği birkaç hata yakaladı - tutmayan rakamlar, yasal evraklarda önemli hatalar.

"Her seferinde bana verecek bir cevabı vardı ve özellikle inandığım bir cevap da değildi. Fakat bana bir cevap verdiği için ben de meseleleri dert etmeyi bıraktım."

Normalde Jane cin gibi bir işkadını, zeki ve akıllı. Böyle hatalar en azından işin baştan savma -ve riskli- olduğunu akla getirirdi. Muhakeme hatasına düşmesinin nedeni neydi?

Neden gemiyi terk etmedi?

Kendisi hakkında hayranlık uyandıracak kadar samimiydi. "Açgözlülük beni bozuyordu. Sadece hepsine inanmak istedim."

GERÇEK KAZANÇ

Tabii ki kime güveneceğini çabuk öğrenmenin pratik uygulamaları var. İş başvurusunda bulunan müthiş becerikli on kişi arasında seçim yapma fırsatı verildiğinde bir insan kaynakları müdürü onlardan hangisini işe alacağını daha hızlı bulabilir. Yüz yüze bir görüşme yapmaya hevesli bir avuç gazeteciyle karşılaşan bir yönetim kurulu başkanı, en az ihtimalle hangisinin bir haber yazısına kendi "yorumunu" ekleyeceğini belirleyebilir. Bir müşavir kendisine vaktinde ödeme yapacağına güvenilebileceği bir müşteri veya işvereni güvenle seçip ayıklayabilir.

Sırf spor salonunda daha da fazla zaman geçirelim diye daha kuvvetli olmak için spor salonuna gitmeyiz. Daha kuvvetli olduğumuzda, harika bir antrenmanın ardından gelen enerji akınını hissetmeye başladığımız ve uzun, sağlıklı yaşamlar sürme kabiliyetimizi geliştirdiğimiz için gideriz. Benzer şekilde bir insan sırf bir yalancıyı parmakla işaret etmek için aldatma tespiti

eğitimi almaz. Yalan yakalama eğitiminin birazı ilişkilerimizin birçoğunu güçlendirmeye büyük katkıda bulunur; bu sayede şiddetle sadık, güvenilir meslektaş ve dostlardan oluşan küçük bir grup geliştirebilir, içgüdülerimizi keskinleştirebilir, üretkenliğimizi besleyebilir, kendimize güvenimizi artırabilir ve iş çevremizi iyileştirebiliriz.

Yalan yakalama sadece kısa vadede bize yalan söyleyecek insanların kokusunu almak değildir; aynı zamanda uzun vadede sürdürülebilir bir güven altyapısı inşa etmekle ilgilidir.

İKİ-ALDATMA 101 - KİM, NE ZAMAN VE NİÇİN

Çoğumuz oldukça iyi yalancılar olduğumuzu düşünürüz ama haklı olup olmadığımızı belirleyen basit bir test var. Baskın elinizi kullanarak alnınıza bir “Q” harfi çizin. Bunu düşünmeden yapın. “Q” harfinizi hangi yönde çizdiniz? Kuyruğu sol gözünüze bakıyorsa, size karşıdan bakan biri onu okuyabilir ya da kuyruk sağ gözünüze bakıyorsa, sizin açınızdan okunabilir?

Harfi nasıl çizdiği bir insanın “öz denetim” eğilimini -dünyanın onu algılama biçiminin farkında olmak ve bundan endişe duymak- belli edebilir. Düşük öz denetim sahibi kişiler, kendileri kolayca okuyabilsinler diye “Q” harfini kuyruğu sağa bakacak şekilde çizerler. Bu, kendilerine kendilerininki dışında bir açıdan bakmakta zorlandıklarını gösterebilir. Bu ayrıca koşulları ne kadar değişirse değişsin, davranışlarının istikrarı koruma eğilimi gösterdiğini de akla getirir.

“Q” harfini kuyruğu sola bakacak şekilde çizen bir insan -böylece karşısında duran biri onu kolayca okuyabilir- dünyayı başkasının bakış noktasından görme konusunda doğal bir kabiliyete sahip olabilir. Bu da onun davranışını bir duruma uyacak şekilde ayarlama ve buna bağlı olarak da başkalarının onu algılama şeklini ustalıkla yönlendirme becerisine sahip olduğunu gösterebilir - bir yalancı için çok iyi beceriler. Yüksek öz denetim sahibi bir insan, genelde yalan söylediklerinde insanları yakalatan sözlü ve sözsüz ipuçlarını, öz denetimi düşük birine göre çok daha kolay kontrol edecektir.[28]

28 Hertfordshire Üniversitesi’nde psikolog olan Richard Wiseman’ın Web sitesinde gösteriliyor,

YÜKSEK ÖZ DENETİM SAHİBİ İNSANLAR ŞİRKET MERDİVENİNDE YÜKSEĞE TIRMANIR

Pek çok üst düzey erkek yönetici ve politikacının yüksek öz denetim sahibi insanlar olduğunu öğrenmek şaşırtıcı gelmemeli. Cornell'in MBA programından mezun 159 kişiyle yapılan sekiz yıllık bir çalışma bütün terfilerin yüzde 75'inin "kurumsal bukalemunlara" -aynı şekilde yüksek öz denetim sahibi erkekler- verildiğini ortaya çıkardı. İlginç bir şekilde kadınların yüksek veya düşük öz denetim kapasitesinin onların terfi olasılığını etkilemiyor görünüyordu. Çalışmayı yürüten araştırmacının öne sürdüğü gibi, bir açıklama "yüksek öz denetim sahibi olanların kendilerini işe uyacak şekilde biçimlendirmesi" olabilir. Erkeklerin öykünebilecekleri çok sayıda erkek rol modeli varken, kadınlar çok daha az rol modeline sahip ve erkek akranlarına bu kadar saygı kazandıran aynı erkeksi nitelikleri benimsemeye çalıştıklarında eleştirilebilirler.[29]

29 Melisa Paugh, "Following Suit," Research/Penn State 19, sayı 2 (Mayıs 1998).

"Q" harfini alnınıza kuyruğu sola doğru bakacak şekilde çizerek yüksek öz denetim sahibi bir insan olabileceğinizi ortaya koyduğunuzu farz edelim. Bu ne anlama gelir? Siz güvenilemeyecek biri misiniz? Hiç de değil. Test sadece bilgiyi muhtemelen nasıl süzdüğünüzü ölçer, manevi veya etik değerlerinizin sağlamlığını değil. Bununla birlikte çoğu insan düşük öz denetim sahibidir, bir deneyim karşısında kendi tepkileriyle başkalarının tepkilerinden daha fazla ilgilidirler. (İnsanlar bir narsis grubu olmaya meyillidir.) O halde iyi yalan yakalamanın anahtarı yüksek öz denetim sahibi biri gibi düşünmeyi öğrenmektir. Bu da başka insanları yalan söylemek dahil, yaptıkları şeyi yapmaya iten şey konusunda farkındalığınızı artırmanızla ilgilidir. Bir insanın neden ve ne zaman yalan söyleyebileceğini ve bunun gerisindeki olası gerekçeyi anlamak, o yalanı yakalama kabiliyetinizi geliştirmenizde önemlidir.

YALAN ERKEN YAŞTA BAŞLAR

"Çocuklar ve aptallar daima doğruyu söyler" lafını kim söylediyse, çocuklarla hiç zaman geçirmemiş. İnsanlar yalan söylemeyi dehşete düşürecek kadar erken bir yaşta öğreniyor, çoğu ebeveyni şaşırtmayacak bir gerçek. Altı aylık olduklarında bebekler davranışlarının bakıcılarından bir karşılık aldığını biliyorlar ve bundan yararlanmayı çabucak öğreniyorlar. Hiçbir sorun yokken, ilgi çekmek için yalandan ağlarlar -annenin koşarak geldiğinden emin olmak için bir feryadın ortasında duraklayarak- veya etraflarındaki büyüklerin hoşuna gittiğini gördükleri için yalandan kahkaha atarlar.[30]

30 Richard Gray, "Babies Not as Innocent as They Pretend," The Daily Telegraph (UK) 7 Ocak 2007. Makale Portsmouth Üniversitesi psikoloji bölümünden Dr. Vasudevi Reddy tarafından yapılan araştırmayı örnek olarak gösterir. Dr. Reddy elli çocuk ve ebeveynlerle yapılan çalışmalara dayanarak altı ayla üç yaş arası yeni yürüyen bebeklerin kullandığı yedi aldatma tipini belirledi. http://www.telegraph.co.uk/earth/main.jhtml?xml=/earth/2007/07/01/scibaby101. xml.Ayrıca P. Newton, V. Reddy ve R. Bull, "Children's Everday Deception and Performance on False-belief Tasks," British Journal of Developmental Psychology 18, sayı 2 (Haziran 2000): 297-317 (21); ve Vasudevi Reddy, "Getting Back to Rough Ground: Deception and 'Social Living'," Philosophical Transactions of the Royal Society of London 362, sayı 1480 (Nisan 2007): 621-637, http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/362/1480/621.long.

Altı ayla üç yaş arası çocuklarla yapılan bir dizi deneyde anneler, zar zor yürüyecek yaştaki çocukların yapmamaları gereken bir şeyi yaptıklarında onların dikkatini dâhiyane bir şekilde başka yöne çekmeye çalışmalarına şaşırdıklarını ifade ettiler. Elini bir ev bitkisinin toprağına sokarken yakalanan on bir aylık bir oğlan, "'Ah, aslında toprağı ellemeyecektim anne; sana el sallıyordum' dermiş gibi çabucak sonuna kadar açılmış elini sallamaya başladı..." Aynı şekilde on bir aylık bir kız bebek onun dikkatini istemediği için gizlice yere attığı tosttan uzaklaştırmak için dosdoğru annesinin gözlerinin içine bakıyordu.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bir çocuk yalan söylerken çoğunlukla ağzını kapatacaktır. Aldatan yetişkinler bu evrensel dürtüyü bastırmaya çalışacaktır ama sanki “kötü bir şey söylememek için” çabucak ağızlarına dokunabilir veya ağızlarını boydan boya süpürebilirler.

Birleşik Krallık’ta Portsmouth Üniversitesi psikoloji bölümü başkanı Vasudevi Reddy, bu yaşta yalan söylemenin insanların özünde yalancı olduğunun kanıtı gibi yorumlanmaması gerektiğini öne sürüyor. Aldatma bebeklerin konuşmaya başlamadan önce sosyal ve duygusal olarak etkileşmeyi öğrenmelerinin bir yoludur.[31]Bununla beraber daha büyük çocukların davranışını inceleyen araştırma, yol üzerinde bir yerde çocukların yalan söylemenin doğruyu söylemekten daha iyi bir seçenek gibi görünebildiği zamanlar olduğunu anladığını öne sürer. Ünlü bir araştırmada, üç yaş çocukları bir odada yalnız bırakıldıklarında ve bir oyuncağa bakmamaları söylediğinde, gizli bir kamera çocukların yüzde 90’ının göz attığını gösterdi. Bununla birlikte daha sonra sorulduğunda, bunu ancak yüzde 38’i kabul etti. Aynı deney beş yaşındakilerle tekrarlandığında,hilecilerden hiçbiri oyuncağa göz attığını kabul etmedi.[32]

31 Rebecca Dube, “Sneaky Babies Learn to Lie Before They Learn to Talk,” Globe and Mail,3 Nisan 2009.

32 Michael Lewis, “The Development of Deception,” Lying and Deception in Everyday L/fe’da, editörler, Michael Lewis ve Carolyn Saarni (New York: Guilford Pres, 1993), 90-105.

Elbette çoğu ebeveyn çocuklarının yalanın kabul edilemez olduğunu bildiğine inanmak ister ama bu deneyler çocuklar büyüdükçe daha doğrucu olmadıklarını gösteriyor -sadece yalanlarını geliştiriyorlar. Yalan söylemeyi öğrenmek bir deneme-yanılma süreci, adeta bir riske karşı ödül oyunudur. Diyelim bir çocuk kurabiye çalıyor ve bir ebeveynle karşılaşıyor. Eğer itiraf ederse, azarlanacak. Aynısı kurabiyeyi alma konusunda yalan söylediği anlaşılırsa da geçerli. Fakat ya yalan söylerse ve yakalanmazsa? O zaman olumlu bir sonuç var: kurabiye, ceza değil! Çocuk geribildirim oluşturma döngüsünü öğrenmeye, sonra onu yaşamın ileriki yıllarında daha karmaşık yalanlara hazırlayan taktikleri geliştirmeye daha yeni başladı.[33]

33 Maurice Schweitzer, “The Truth About Deception,” Wharton AlumniMagazine, Kış 2007. “Biz bunu çocukken test etmeye başlarız. Üç yaşında bir çocuk, aldatmayı kullanmasının başka bir kurabiyeyle ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğini görmek için test ederek ‘Hayır, kurabiye almadım’

gibi bir şey söyleyebilir. Sonra siz çocuğa, 'Yüzünde kurabiye kırıntıları görüyorum' gibi bir geribildirimde bulunacaksınız ve çocuk bu şekilde yakalandığı için fiziksel kanıtı ortadan kaldırmayı öğrenecek... İçinde yaşadığımız laboratuar bize yalan söyleme kabiliyetimizi geliştirmemiz için büyük geribildirimde bulunur. Hemen her seferinde yalanımızın işe yarayıp yaramadığını öğrenirken açık ve çabuk geribildirim elde ederiz." http://www.livescience.com/culture/090929-parents-lie.html.

Çocukların hakkını yememek için sosyal bilimciler aynı zamanda ebeveynlerin çocuklarına söyledikleri yalanları da hedef almaya başlıyor. Toronto Üniversitesi'nde araştırmacı olan Kang Lee, ekibinin ebeveynlerin çocuklarına bu kadar sık yalan söylemesine çok şaşırdığını söylüyor. "Bulgularımız, çocuklarına karşı dürüst olmanın önemini en çok vurgulayan ebeveynlerin bile yalan söyleyerek anne babalık yapmaya kalkıştığını gösterdi."[34]

34 Gail D. Heyman, Diem H. Luu ve Kang Lee, "Parenting by Lying," Journal of Moral Education 38, sayı 3 (2009): 353-369, Jeanna Bryner tarafından bildirildiği gibi, "Parents Lie to Children Surprisingly Often," Eylül 2009,

EN ÇOK KİM YALAN SÖYLÜYOR?

Erkekler mi Kadınlar mı?

Yetişkin erkek ve kadınların kabaca eşit oranlarda yalan söylemelerine rağmen, söyledikleri yalanların çeşitleri bakımından ayrılıyorlar:

Erkekler olduklarından daha güçlü, ilgi çekici veya başarılı görünme çabası içinde yalan söyleme eğilimindeler. Kendileri hakkında başkaları hakkında söylediklerinin sekiz katı yalan söyleme eğilimi gösterirler.[35]

35 Original research conducted by Bella DePaulo, Deborah Kashy, Susan Kirkendol ve Melisa Wyer, “Lying in Everyday Life,” Journal of Personality and Social Psychology 70, sayı 5 (1996): 979-995, Mikro Bagaric, “Is the Glass Ceiling Worth Breaking?”de belirtildiği gibi, The Age (Avustralya), 8 Şubat 2007, http://www.theage.com.au/news/business/is-glass-ceiling-worth-breaking/2007/02/07/1170524164582.html.

Kadınlar başka insanların duygularını korumak veya başkalarına kendini daha iyi hissettirmek için daha sık yalan söylerler.[36]

36 Aldert Vrij, Detecting Lies and Deceit (Chichester, İngiltere: John Wiley & Sons, 2000), 13. Orijinal araştırma C. Saarni tarafından, “An Observational Study of Children’s Attempts to Monitor Their Expressive Behavior,” ChildDevelopment 55, (1984): 1504-1513. Bu araştırmada, yedi-on bir yaş arası çocuklara bir yetişkine işinde yardım ettikleri için hediyeler verildi. Sönük veya sıkıcı bir hediye verildiğinde kızlar erkeklerden daha coşkulu tepki verdiler ve daha az hayal kırıklığı gösterdiler. Ayrıca, http://www.forbes.com/2009/05/13/lie-detector-madoff-entrepreneurs-sales-marketing-liar.html.

Sayısız araştırma makalesi kadınların yalan söylediklerinde erkeklere göre daha büyük rahatsızlık duyduklarını ileri sürüyor.[37]

37 DePaulo ve arkadaşları, “Lying in Everyday Life” 989-990; ayrıca, Vrij, Detecting Lies and Deceit, 26-28; ayrıca, DePaulo, Jennifer D. Epstein ve Melisa M. Wyer, “Sex Differences in Lying: How Wo men and Men Deal with the Dilemma of Deceit,” Lewis ve Saarni Lying and Deception, 126-147.

Ciddi yalanlar söylerken kadınlar kendilerini erkeklerin yaptığından daha suçlu, kaygılı ve ürkek tanımladılar.[38]

38 Bella DePaulo, Matthew Ansfield, Susan Kirkendol ve Joseph Boden, “Serious Lies,” Basic and Applied Social Psychology 26, sayılar 2 ve 3 (Eylül 2004): 147-167.

Kadınların zaman içinde birbirini tanıdıkça, kadın arkadaşlarının aldatıcı yönlerini erkek emsallerinin erkek arkadaşlarıyla yaptığından daha doğru bir şekilde okuduklarını gösteren kanıtlar var.[39]

39 Allison Komet, “The Truth About Lying,” Psychology Today, 1 Mayıs 1997, http://www.psychologytoday.com/articles/199705/the-truth-about-lying?page=2.

Yalan söyleme ihtimali en düşük olanlar kuvvetli hemcins ilişkilerine sahiptir ve sorumlulukla ilgili psikolojik testlerde yüksek puan alırlar.[40]

40 Komet, “Truth About Lying.”

Evli Çiftler mi Evli Olmayanlar mı?

Kadınlar yalanların alıcı tarafında olmaktan dolayı duygusal ve psikolojik olarak erkeklerden daha fazla
çekerler.[41]

[41] DePaulo ve arkadaşları, “Serious Lies,” 147-167.

Bir araştırma görüşme yapılan üniversite çağındaki çiftlerin yüzde 85’inin önceki ilişkileri ve yersiz davranışları hakkında yalan söylediğini buldu.[42]

[42] Komet, “Truth About Lying.”

işte evlilik için bir tartışma. Çalışmalar, insanların eşleriyle on etkileşimden birinde yalan söylediklerini, oysa evli olmayan çiftlerin üç etkileşimden birinde yalan söylediklerini gösterdi[43] Bununla birlikte, eşlerimize karşı genelde daha dürüst olabilmemize rağmen, aynı zamanda en büyük palavraları da onlara saklarız.[44]

[43] DePaulo ve arkadaşları, “Lying in Everyday Life,” 979-995

[44] Bella DePaulo’ya göre, Komet tarafından bildirildiği gibi, “Truth About Lying.”

Dışadönükler mi İçedönükler mi?

Dışadönük, sosyal insanlar, sosyal yönden çekingen insanlardan daha sık yalan söyler; yalan söylerken daha rahat hissederler ve yalan söylerken daha uzun ısrar ederler.[45]

[45] Vrij, Detecting Lies and Deceit, 14-17. Alıntı yapılan araştırmanın içerdiği D. Kashy ve DePaulo, “Who Lies?,” Journal of Personality and Social Psychology 70 (1996): 1037-1051; A. Vrij ve M. Holland, “Individual Differences in Persistence in Lying and Experiences while Deceiving,” Communication Research Reports 3 (1999): 299-308; A. Vrij ve W. Winkel, “Social Skills, Distorted

Perception and Being Suspect: Studies in Impression Formation and the Abilityto Deceive," Journal of Police and Criminal Psychology 8 (1992): 2-6.

Sık yalan söyleyenler, başkalarının üzerinde bıraktıkları izlenimlerle fazlasıyla ilgilidirler[46]

46 DePaulo ve Kashy, "Who Lies?," Komet tarafından bildirildiği gibi, "Truth About Lying."

NE TÜR YALANLAR SÖYLÜYORUZ?

Genellikle yalanlarımızın yüzde 50'den fazlası tamamen "kendine yönelik"tir, yani yalanı söyleyene fayda sağlarlar. Özgeçmişini süsleyen ve görüşme sırasında deneyimi hakkında yalan söyleyen bir iş adayı açıkça başkasının değil kendi menfaati için yalan söyler.[47]

47 DePaulo ve arkadaşları, "Lying in Everyday Life," 979-995. "Yalanla ilgili 2 günlük araştırmasında, 77 üniversite öğrencisi günde 2 yalan söylediğini bildirdi ve 70 topluluk üyesi 1 yalan söylüyordu. Katılımcılar karşı tarafa yönelik yalanlardan ziyade kendilerine yönelik yalanlar söylediler, başkasına yönelik yalanların kendine yönelik yalanlar kadar olağan olduğu sadece kadınları içeren ikililer hariç. Katılımcılar erkeklere görece daha kendine odaklı yalanlar ve kadınlara görece daha başkasına odaklı yalanlar söylediler. Olağan sosyal etkileşim süreci olarak yalan söyleme görüşüyle tutarlı olarak katılımcılar yalanlarını ciddi bulmadıklarını ve onları fazla planlamadıklarını veya yakalanma endişesi taşımadıklarını söylediler. Buna rağmen yalanın söylendiği sosyal etkileşimler yalanın söylenmediği etkileşimlerden daha az zevkli ve daha az samimiydi." http://www.belladepaulo.com/deceptionpubs.htm#who. Sonuçlarda DePaulo açıkça basit yalanları büyük yalanlardan ayırır.

Yalanlarımızın yaklaşık yüzde 25'i başka birisini koruma niyetiyle söylenmiş "başkasına yönelik"[48] yalanlardır. Uyanık kalmanın tek yolu konferans masasının altında Sudoku oynamakken, "Sunumun harikaydı" diyebiliriz bir meslektaşımıza.

48 A.g.e.

Söylediğimiz son yalan türü hem kendine hem de başkasına yöneliktir. Gazeteci Joe Klein, Başkan Bill Clinton'ın ilk başkanlık kampanyasına

dayanan anahtarlı romanı (roman â clef) *Primary Colors'u* yazmadığına yemin etti. Yalanı kendisini olduğu kadar kaynaklarını da korudu ama aynı zamanda (belki istemeden) ulusal medya romanın yazarını tartıştıkça kitap satışlarının arttığını gören yayıncısına da kazanç sağladı.

- Kadınlara daha başkasına yönelik yalanlar ve erkeklere daha kendine yönelik yalanlar söyleme eğilimindeyiz[49]

49 A.g.e.

Beyaz yalanlar çoğunlukla kendine yönelik ve başkasına yönelik yalanların bir karışımıdır. "Bana verdiğin kravatı seviyorum" demek bir oğlun annesinin duygularını incitmemesinin kibar bir yoludur - ayrıca kendisini de annenin gözyaşı izi kalmış yüzünü görmekten kurtaracaktır.

Araştırmacılar "sahte olumlu" yalanların -bir insanın birisini veya bir şeyi gerçekte olduğundan daha fazla beğe-niyormuş gibi yaptığı yalanlar- yalanı söyleyenin bir şeyden hoşlanmamış gibi yaptığı "sahte olumsuz" yalanlardan on ila yirmi kat daha yaygın olduğunu buldular:[50] Liberal görüşten bir çalışan, muhafazakâr Cumhuriyetçi patronun karşısında Demokratik başkanlık yönetimini beğenmediğini iddia ederek sahte olumsuz bir yalan söyleyebilir. Müdürün benzer bir fikri daha önce eleştirdiğini bilen hırslı bir meslektaşınız fikrinizi övebilir ve sizi onu müdüre iletmeye teşvik edebilir.

50 A.g.e., Komet tarafından bildirildiği gibi, "Truth About Lying."

İş Arkadaşlarına mı Yabancılara mı?

Bütüne bakıldığında yetişkinler her türlü durumda yalan söylüyorlar. Fakat bir istatistik özellikle çalışanlarla ilgili: *Çoğu insanın iş arkadaşlarına yalan söyleme olasılığı yabancılara yalan söyleme olasılığından önemli ölçüde daha yüksek.*[51]

51 Jennifer J. Argo, Katherine White ve Darren W. Dahl, “Social Comparison Theory and Deception in the Interpersonal Exchange of Consumption Information,” Journal of Consumer Research 22 (Haziran 2006): 99-108, Robin Lloyd tarafından bildirildiği gibi, “Why We Lie,” LiveScience, Mayıs 2006, http://www.livescience.com/health/060515_why_lie.html.

Neden? Uzmanlar birkaç teori ortaya attılar. Bazı psikologlar insanların işyerinde kamusal kimlikleri konusunda başka her yerde olduğundan daha korumacı davrandıklarını öne sürüyorlar. Harekât sahası demek olan işyerinde güç büyük anlam ifade ediyor. Dürüstlük -gerçekte düşündüğümüz, hissettiğimiz ve istediğimiz şeyi ortaya koymak- bizi çok fazla korunmasız yapabilir. Bir yabancıya gerçeği söyleyerek bir zayıflığı ortaya koymanızın zararı yoktur. Trendeki yol arkadaşınızı bir daha asla görmeyeceksiniz; onun ne düşündüğü kimin umurunda? Aynı şeyi işyerinde yaparsanız, iş arkadaşlarınızın sizinle ilgili algılarını kalıcı olarak değiştirme riskiyle karşılaşacaksınız. Ve bunun sonuçlarıyla sonsuza dek uğraşmanız gerekecek... veya en azından iş değiştirinceye kadar.

Başka bir teori: Başarılı iş liderleri özellikle yalan söylemeye eğilimli olabilirler, çünkü kendi özsaygılarını çok sık olarak mesleklerinin dış tuzaklarına bağlarlar - para, tanıtım, başkalarından gördükleri saygı, güçlü dostlar. Sürekli dışsal memnuniyet kendi temel içsel değerler bütününden ayrı olarak düşünmelerine olanak verebilir. Enerji ya da sert kararlar almak için bir kurum unvanına veya başka bir güç ifadesine dayanmaları onları kısa vadede ileriye iter. Bununla birlikte yol boyunca kişisel sorumluluk duygularını kaybedebilirler:

iş dışında John’un baba, koca veya arkadaş rollerindeki başarısı neredeyse sadece kendi değerler bütünü kadar etkileşimde bulunduğu insanların değerler bütününe de uyarak yaşamasına bağlıdır. Bununla birlikte işyerinde, yönetim kurulu başkanı olarak başarısını büyük ölçüde şirketin kâr-zarar cetvelindeki rakamlar gösterir. Hissedarların, çalışanların ve hatta basının beklentilerini karşılamak, John’u iş söz konusu olduğunda sonuçların araçları haklı gösterdiğine ikna edebilir - bu, bir zamanlar ahlak dışı görmüş olabileceği tercihler yapmak anlamına gelse bile. Bu tür bahaneler çok fazla kullanıldığında, John, o bildik kaygan zeminden aşağıya kaymaya başlar. Hissesinin fiyatı yüksek, kazançlar yüksektir ama yabancı ofislerde el altından verilen rüşvetler de öyle - ve iki farklı defter tuttuğu söylentileri de.

Kültürümüz bize çeşitli roller oynamayı öğretir - çalışan, ebeveyn, eş. Aynı “ben”i ve aynı değerler bütününü her bir rolle bütünleştirmek olgun, kendini bilen bir insan olmayı gerektirir. Ebeveynlikten farklı olarak işyerinin genellikle bireyleri kısa vadeli çözümlere odaklanmaya mecbur bıraktığını varsayalım. Sürekli çok iyi olma baskısı varken, aynı kişisel bir ilişkide yapabileceğimiz gibi bir meslektaşa yalan söylemenin uzun vadedeki sonuçlarını tartmak zor olabilir. Neticede kişisel ilişkide esas hedef başka bir insana bağlılığımızı derinleştirmek ve artırmaktır. Bu tür bir hedef işyerinde neredeyse komik kaçacak kadar yersiz olabilir. Neden öyle olmadığını Bölüm 9’da göreceğiz.

NEDEN YALAN SÖYLÜYORUZ?

İnsanların neden yalan söylediğini anlamak, yalan yakalama uzmanı olmanın can alıcı ilk adımdır. Yalan ister en ufak beyaz yalan olsun ister en sarsıcılarından kocaman bir yalan, kendine yönelik veya başkasına yönelik, karmaşık veya basit, aldatmaya yönelik hareketlerin çoğu dokuz gerekçenin birinden ya da birden çoğundan esinlenir.[52] Yalan söyleme gerekçeleri belli başlı iki sınıfa ayrılır: hücum amaçlı gerekçeler ve savunma amaçlı gerekçeler.

52 Detecting Lies and Deceit’te Aldert Vrij’in listesinden uyarlandı, 7-8. DePaulo ve arkadaşlarının bulgularından yararlanıldı, “Cues to Deception,” Psychological Bulletin 129, sayı 1 (2003): 76. Telling Lies’da yalan söylemenin gerekçelerini sıralayan bir liste veren Paul Ekman tarafından desteklendi (New York: W. W. Norton, 2001), 329-330.

Sporda ya da yaşamda hücum oynarken puan almaya, pozisyonumuzu geliştirmeye ve diğer kişiyi köşeye sıkıştırmaya dikkat ederiz. Tersine savunma, kendimizi korumak, yerimizde kalmak, acıyı veya utancı en aza indirmekle ilgilidir. Her iki durumda da aşağıdaki nedenlerden biri için yalan söyleyeceğiz:

Hücum Amaçlı Gerekçeler

Başka Türlü Kolay Ulaşılamayacak Bir Ödülü Elde Etmek.

Bir çalışan her türlü rüşvet vermenin şirket politikasına ters olduğunu bilse bile, bazen anlaşmaya varmak için belki bir hediye çeki veya fişi biçiminde teklif edilen şişkin bir kâr payının cazibesi resmi olmayan bir ek ödeme teklifini haklı göstermek için yeterlidir.

Savunma Bakanlığı tedarikçisi Airtech International'ın bakanlık çalışanlarına öncelikli hizmetler almak için rüşvet verdiği iddia edildi. "Airtech zaman zaman dünyadaki bütün hava taşıtı üreticilerine uygunsuz [standartların altında] bir ürün modeli tedarik etti" diye belirtildi Birleşik Devletler Askeri Ana Tedarik Dolandırıcılık Birimi'nden çıkan 2008 yılına ait bir iç yazışmada. "Bununla birlikte Airtech dolandırıcılık için mükemmel bir sanayide faaliyet gösteriyor: az kanıt bırakan ve potansiyel yükümlülük maliyetlerine bağlı olarak sahtekârlığı ödüllendiren bir sanayi."[53] Airtech, Web sitesinde bütün suçu inkâr etti[54]

53 http://pogoarchives.org/m/tr/dod-memo-20060925.pdf.

54 Savunma bakanlığının soruşturmasını takiben Federal Havacılık Dairesi de kendi Airtech soruşturmasını yürüttü ve Airtech havacılık firmasının masum olduğunu buldu. Daha sonra FHD'nin Airtech'i yaklaşan soruşturma konusunda uyardığı ve FHD'nin soruşturma yöntemlerinin daha önce FHD'nin bir çalışma kolu tarafından kapsamlı şekilde eleştirildiği ortaya çıktı. FHD ve savunma bakanlığı öyle farklı sonuçlara ulaşmışlardı ki, Meclis Taşımacılık Komitesi, Birleşik Devletler Genel Müfettiş Bürosu'ndan kendi Airtech soruşturmasını yürütmesini istedi. Bu yazının yazıldığı sırada o soruşturma hâlâ devam ediyor. http:// aconstantineblacklist.blogspot.com/2008/10/dod-contractor-airtech-big-rohrabacher.html. Ayrıca, http://www.pogo.org/pogo-files/alerts/transportation/tr-faa-20080522.html.

Başka Bir Kişi veya Duruma Karşı Avantaj Sağlamak. A şirketinin yönetim kurulu başkanı, aslında C şirketiyle pazarlığın ortasında olmasına rağmen, B şirketindeki bir rakibe C şirketini satın almakla ilgilenmediğini söyleyebilir. Yahut çok sık görüldüğü gibi, A şirketi B şirketini almakla ilgileniyormuş gibi yapabilir ve sadece daha güçsüz olan rakibi incelemek için bir durum tespiti araştırması yürütebilir. Ben 1996'da Internet servis sağlayıcısı Prodigy'ye danışmanlık yaparken, rakibimiz America Online şirketi satın almakla çok ilgileniyormuş gibi yaptı, işletmeye ayrıntılı bir göz attı ve sonunda internet alanında üçüncü oyuncu olan CompuServe'ü satın aldı.

Olumlu Bir Etki Yaratmak ve Başkalarının Hayranlığını Kazanmak. Özgeçmişlerini süsleyen insanların yapmaya çalıştığı budur. Bu nedenle bir hayır kurumuyla ilişkilerini veya bir projeye katkılarını abartabilirler. Bütçe toplantılarının genellikle kısa vadede iyi görünen ama asla gerçekleştirilemeyecek satış tahminleriyle dolu olmasının nedeni budur.

CareerBuilder.com'da yapılan bir araştırma aşağıdaki bariz özgeçmiş yalancılarını ortaya çıkardı:

Bir özgeçmişin üzerine başkasının fotoğrafını koymak
Kennedy ailesine mensup olduğunu iddia etmek
Aslında görüşmeyi yapan kimse tarafından gerçekleştirilmiş çalışma örneklerini dahil etmek
Adayın doğumundan önceki bir zamanda askeri deneyimi olduğunu iddia etmesi

Araştırma aynı zamanda bazı endüstrilerin diğerlerine göre daha fazla özgeçmiş yalancısı çektiğini de buldu. Konaklama sektöründe çalışanların yüzde altmışı başvurularda keşfettikleri yalanları bildirirken, devlet yönetimindeki işe alım müdürlerinin sadece yüzde 45'i aynı şeyi iddia etti. Buna rağmen "sadece yüzde 45" neredeyse yarısı oluyor.[55]

55 Rosemary Haefner, "Outrageous Resume Lies,"

Bilgiyi Kontrol Altında Tutarak Başkaları Üzerinde Baskı Kurmak. İşyerinde bilgi güçtür ve bazı insanlar onu toplamak için diğerlerinden daha büyük adımlar atarlar. Hakikati saklamak başkalarını kontrol altında tutmanın etkili bir yoludur ve yalan söylemek kadar hileli ve zarar verici olabilir.

YALAN SÖYLEME MESLEĞİ -KELİME ANLAMIYLA

Mazeretler hakkında yalan söyleme geleneği o kadar kuvvetlidir ki, şimdi salt güvenilir bir kapak öyküsünün yazılmasına ve devam ettirilmesine yardım etmek için bir meslek var. Adı Mazeret Şebekesi ve anlaşılan müşterilerine ihtiyaç duydukları her türlü yalanı sağlayabiliyor.

Evliliğinizi tehlikeye atmadan bir macera yaşamak mı istiyorsunuz? “Birkaç gün sessizce sıvışmanıza yardım etmek için” diyor şirket kaynağı, “size bir iş teklifi mektubu, mesleki eğitim davetiyesi, çalışan el kitabı ve başka destekleyici belgelerin hepsini gönderebiliriz.”

İşsiz damgası yemekten utanıyor musunuz? “Bizim çok ortaklı şirketlerimizden birinin çalışanı olduğunuzu söyleyebilirsiniz. İhtiyaç duyulduğu takdirde size kartvizit, iş telefonu numarası, e-posta ve özel sekreter gibi gerekli bütün altyapıyı sağlayacağız.

Peki, bir işiniz varsa ama sadece bugün canınız gitmek istemiyorsa? Mazeret Şebekesi “sizin doktorunuz/dişçiniz veya eşiniz, vs. gibi davranacak ve patronunuza gelemeyeceğinizi söyleyecek.”

Ferris Bueller’in uydurmuş olabileceği bir şey gibi geliyor ama gerçek. Daha düzinelerce “yalan önerisi” bulabilir ve hatta www.alibinetwork.com’da kendi “mazeret uzmanınıza” sahip olabilirsiniz.

İşyeri bütünlüğüne bu istisnai meydan okumayı kim tahmin edebilirdi? 56

56 Ferris Bueller ‘le Bir Gün filminin kahramanı. (ç.n.)

Cezadan Kurtulmak veya Utanç Yaşamamak. “Beni köşeye sıkıştırırsan, sana hep yalan söyleyeceğim” der on dört yaşındaki bir erkek çocuğu - ve görünüşe bakılırsa utanç veya ceza korkusu özel bir yalan baskısı getiriyor. Birden fazla çalışma, çocuklar cezalandırıldıkça yalan söyleme ihtimallerinin arttığını gösterdi.[57]

57 Pamela Paul, “Kid Stuff,” New York Times, 1 Ekim 2009.

The Adversary: A True Story of Monstrous Deception’da (İblis: Gerçek Bir Aldatma Hikâyesi) Emmanuel Carrere, başarısızlığı kabul etmekten aciz olduğu için sonunda bütün ailesini yok eden bir yalanlar ağı ören bir adamın kâbus gibi hikâyesini anlatır. Jean-Claude Romand on sekiz yıldır Dünya Sağlık Örgütü’nün doktoru diye geçindi. Gerçekte önemli bir sınava gelemeyişinin ardından tıp fakültesini bırakmıştı - ve WHO’nun alt düzey çalışanı bile olmamıştı. Yıllar geçtikçe Romand kendi uydurduğu masallarla giderek daha çok köşeye sıkışır. Her gün işe gidiyormuş gibi giyinip evden çıkmasına rağmen, kazandığı para dolandırdığı yaşlı akrabalarından geliyordu. Romand’ın hayal ürünü dünyası sonunda aydınlanmaya başladığında, karısını, çocuklarını ve ebeveynlerini öldürdü ve intihara teşebbüs etti.[58]

58 Emmanuel Carrere, The Adversary: A True Story of Monstrous Deception (New York:Picador 2005).

Başka Birisini Cezalandırılmaktan Kurtarmak. Başka birisinin hatasını üstlenmek klasik bir yalandır. Bir mazeret öne sürmek de öyle. Her iki aldatma biçimi de 2007'de başkan adayı John Edwards adına kullanılmış görünüyor. Edwards'ın eski kampanya videografçısı Rielle Hunter'ın hamile olduğu söylentisi yayıldığında, senatörün yakın yardımcısı Andrew Young bebeğin babası olduğunu iddia etti. Young sonrada açıklamayı reddetti ve artık Edwards için çalışmıyor. Young daha sonra görevlerinden birinin Edwards'la Hunter arasında gizli buluşmalar ayarlamak olduğunu söyledi[59]

59 Neil A. Lewis, "For Edwards, Drama Builds Towards a Denouement," New York Times, 20 Eylül 2009).

Kendini Fiziksel veya Duygusal Zarar Tehdidinden Korumak. Umarım kendinizi fiziksel olarak korumak için yalan söylemeye fazla ihtiyacınız olmaz. Bununla birlikte çoğumuz kendimizi duygusal olarak korumak için yalan söyleriz. "O terfiyi Carol'dan daha fazla hak eden kimse yok" diyeceğiz, aynı iş için bizi görmezden geldiklerinde. Yahut, "Ekibin geri kalanının sık sık öğle yemeğine çıkması harika ama ben masamda yiyerek bir sürü iş bitiriyorum."

Sıkıntılı Bir Sosyal Durumdan Kurtulmak. Başını kaşıyacak vakti olmayan pek çok yönetici alışıldığı üzere yardımcılarına bir toplantı başladıktan otuz dakika sonra "Bir sonraki toplantı başlıyor!" veya "Alice'in size hemen ihtiyacı var!" demek için kapıyı çalmalarını tembihlerler.

Mahremiyeti Korumak. Bir yönetim kurulu başkanı, aslında görevi bırakmasının istendiğini itiraf etmek yerine kişisel nedenlerle istifa ettiğini söylemeyi tercih edebilir. Bütünüyle kurgusal bir örnek vermek gerekirse,

yazılım ürünleri ve tüketici elektroniği üreten çokuluslu bir şirketin başkanı, aslında yeni bir karaciğer arıyor olduğu halde, sağlığının mükemmel olduğu konusunda ısrar edebilir.[60]

60 Yukari Iwatani Kane ve Joann S. Lublin, “Jobs Had Liver Transplant,” Wall Street Journal, 20 Haziran 2009, http:/online.wsj.com/article/SB124546193182433491.html.

İş bir yalanı belirlemeye geldiğinde, gerekçe ve içerik önem taşır. Bir göz işareti örneğin, bağlam dışında anlaşılamaz. Mahremiyeti korumak, zarardan sakınmak veya sıkıntılı bir sosyal durumdan kurtulmak gibi gerekçeler açıkça diğerlerine göre daha bağışlanabilirdir. Bu dokuz sıradan yalan nedenini hatırlayarak, yalan yakalama radarımızı çalıştırmamız gereken durumları belirlememiz iyi olur. Bunları akılda tutmak ayrıca kendi hakikati esnetme dürtülerimizle mücadele etmemize yardımcı olabilir.

BİRİSİ SİZE YALAN MI SÖYLÜYOR?

Yalanı duyduğumuzda onu ayırt edebileceğimizi düşünme eğilimindeyizdir. Fakat insanlar sadece duydukları yalanları anlamamakla kalmaz, aslında kendi söyledikleri yalanların da birçoğunu fark etmezler. Bölüm 1’de gördüğümüz gibi, ortalama insan bir günde bir sürü yalan söyler - bazen bunun farkına varmadan ve çoğunlukla zarar vermek niyetinde olmadan. Yalan söylemek gündelik varoluşumuzun sıradan bir parçası gibi görünüyor.

Massachusetts Üniversitesi’nden psikolog Robert Feldman, iki yabancıyı bir araya getirdiği ve on dakika boyunca tanışmalarını videoya çektiği bir deney yürüttü. Daha sonra deneklerden videoyu seyretmelerini ve “tümüyle doğru olmayan” bir şey söylediklerinde belirtmelerini istedi. Katılımcıların çoğu başta sohbet sırasında tamamen dürüst olduklarını öne sürdüler. Bununla birlikte aslında yüzde 60, o on dakika süresince en az bir kez

hakikati çarpıtmıştı - çoğu bunun farkına bile varmadan. Bir durumda, bir katılımcı bir Rock müzik grubunda şarkıcı olduğunu iddia ederek açık açık yalan söylemişti.

Bilmeden yalan söylemek nasıl mümkün olabilir? "İnsanlar adeta refleks olarak yalan söylüyorlar" diyor Feldman. "Normal sosyal söylemlerinin parçası olarak bu konuda düşünmezler." Genellikle başka insanları etkilemeye değil ama kendimizle ilgili onların bizden olmamızı isteyecekleri şeye uyan bir görüntü sergilemeye çalıştığımızı ilave ediyor.[61]

61 Robert S. Feldman, James A. Forrest ve Benjamin R. Happ, "Self-Presentation and Verbal Deception: Do Self-Presenters Lie MOre?," Journal of Basic and Applied Social Psychology 24, sayı 2 (Haziran 2002): 163-170. Haber bülteni: http://www.eurekalert.org/pub_releases/2002-06/ uoma-urf061002.php.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

İnsanlar aldatıcı oldukları zaman genellikle bilinçaltında gözlerine dokunur veya onları örtmeye çalışırlar. Erkekler gözlerini ovalama eğilimi gösterirlerken, kadınlar daha büyük olasılıkla nazikçe gözlerinin altına dokunurlar -"kötülüğü görmeme" çabası."

ÖYLEYSE YALAN NEDİR?

Çoğumuz dürüst bir insan olduğumuzu düşünmek isteriz. Feldman'ın deneyindeki katılımcılar kendilerini müzmin yalancılar olarak tanımlamayacaklardı, yalan söylediklerine -ya da farkında olduklarından

çok daha sık doğruluktan saptıklarına- dair kanıt olmasına rağmen. Bir kişinin yalanının başka bir kişinin incelikli anlaşması olması mümkün değil mi? Farklı türde yalanların ahlaki yönünü tartışmayı felsefecilere ve teologlara bırakacağız. Biz onun yerine bir yalanı oluşturan şeyin nesnel bir tanımını bulmaya odaklanalım.

Talmud âlimleri yalanları *geneivat da'at*, "birisinin aklını, bilgeliğini veya bilgisini çalmak"[62] olarak tanımlamışlar. Aziz Augustine bir yalanın "söylediğimiz şey kalbimizdekiyle aynı olmadığı zaman"[63] oluştuğuna inanıyordu. Modern zaman sosyal bilimcileri, aldatmayı çevreleyebilecek ahlaki belirsizlik ve duygusal ağırlıktan kurtulma çabası içinde yalan için dört tanımlama ölçütü tespit ettiler.[64] Büyük liglere heves eden on iki yaş erkek çocukları için en iyi model olmamasına rağmen, Pete Rose -maçlar üzerine bahse girdiği için (yıllarca inkâr ettikten sonra, sonunda 2004'te kabul etti) beyzboldan men edildi ve beyzbol onur listesi için uygunsuz bulundu- bize o dört koşulun mükemmel örneklerini verdi.[65]

62 Hershey H. Friedman, "Geneivat Da'at: The Prohibition Against Deception in Today's World," Jewish Law, tarih yok, http://www.jlaw.com/Articles/geneivatdaat.html.

63 Aziz Augustine, De Mendacio (Yalan Söylemek Üzerine) Rev. H. Browne tarafından tercüme edilmiş, Nicene andPost-Nicene Fathers, İlk Seriler, cilt 3, Pilip Schaff tarafından düzenlendi (Buffalo, NY: Christian Literature Publishing Co., 1887). Kevin Knight tarafından New Advent için gözden geçirildi ve düzenlendi. http://www.newadvent.org/fathers/1312.htm. Ayrıca Robert Louis Wilken, "Augustine's Enduring Legacy," American Enterprise Institute'da Bradley Lecture, 10 Ocak 2006, http://www.aei.org/publications/pubID.23661/pub_detail.asp.

64 Vrij, Detecting Lies and Deceit, 6-7. Vrij'in ölçütü, Telling Lies'da (25-28) ve "Why Don't We Catch Liars?,"da [SocialResearch 63, sayı 18 (1996): 801-817] tanımını ayrıntılı olarak açıklayan Paul Ekman dahil başka birçok aldatma araştırmacısının ölçütüne yakından benziyor. Ek olarak Bella DePaulo ve arkadaşları "Cues to Deception" makalesinin girişinde aynı ölçütü veriyorlar.

65 Pete Rose hakkında bilgi USA Today'den alındı, "The Rose Scandal" özel kapak, Cesar Brioso ve Peter Barzilai tarafından derlenmiş, http://www.usatoday.com/sports/baseball/2004-01-05-rose-timeline_x.htm.

Bir Yalan Düzmece Bir İfade veya Görüntü İçermeli. Rose, "beyzbol üzerine asla bahse girmediğine" dair yanlış açıklamalarda bulunarak ve

maçlar üzerine bahse girmiyormuş görüntüsü vererek sözleri ve hareketleriyle yalan söyledi.

Bir Yalanın Bir Alıcısı Olmalıdır; Aksi Takdirde Kendini Kandırmaya Girer. Rose takım arkadaşlarına, hayranlarına, gazetecilere ve Ulusal Beyzbol Ligi'ne yalan söyledi. Kendini de kandırmış olabilir ama biz bu işi onun psikanalistine bırakacağız.

Bir Yalan Aldatma Niyeti Gerektirir; Yoksa Dürüst Bir Hatadır. Rose beyzbol üzerine bahse girmenin kurallara aykırı olduğunu biliyordu. Yakalanmamak için davranışını gizledi.

Bir Yalan Bir Hakikat Bağlamı Gerektirir. İnsanlar bazen şüphelerini askıya almaya isteklidir. Bir sinema salonundaki seyirci, karakterleri New York City'nin bir ucundan öbür ucuna götüren bir araba takibinin iki dakikadan uzun süreceğini bilir. Kalabalık ortadan ikiye bölünen kadının gerçekte hayatta kalacağını bilmeseydi, bir sihirbazlık gösterisi iğrenç bir olay olurdu. Bununla beraber halk ve basın Pete Rose'dan dürüst davranmasını ve doğruyu söylemesini bekledi.

Sözün kısası, yalanın bilimsel tanımı şöyledir: *Yanlış inanç veya sonuçlara teşvik etmek niyetiyle ve amacı önceden bildirmeden bir başkasına bilerek iletilen bir mesaj.*[66]

66 Bu tanım şunlardan yararlanır, Vrij, Detecting Lies and Deceit, Ekman, Telling Lies ve DePaulo "Cues to Deception."

ÇAĞLAR BOYUNCA YALAN TESPİTİ

Araştırmacıların aldatmayı araştırırken nesnel ölçütlere dayanmasına rağmen, yalanlar hiç şüphesiz oldukça duygusal yapılardır. Cezadan kurtulmak, başka birisini korumak, iktidar için dolap çevirmek, mahremiyeti korumak bile - bunlar ilkel, derin bir duygusallık taşıyan arzulardır. Yalan tespit araştırmasında en büyük ilerlemelerin, bilimcilerin, doktorların ve diğer yaratıcı düşünürlerin odaklarını sadece yalan söylediğimizde yüzlerimizde ve bedenlerimizde meydana gelenlerin anatomik ayrıntıları değil, aynı zamanda o ayrıntıların açığa çıkardığı duyguları da dahil edecek şekilde genişlettiklerinde görülmesi şaşırtıcı değil.

Kanda Titreşim Aramak: Defoe'dan Marston'a

Harika Kadın çizgi romanının yazarı, psikolog ve mucit William Marston'ın, modern poligrafın zeminini hazırlayan sistolik tansiyon testi, yirminci yüzyılın başında icat edilmiş olsa da, yaklaşık iki yüz yıl önce yalancıların vücutlarının duygusal durumlarını açığa vurarak onları ele verebileceğini ilk öne süren başka bir yazardı - Robinson Crusoe'nun İngiliz yazarı Daniel Dafoe. Defoe'nun sokak suçuna ilgisi onu ana karakterlerin dolandırıcı ve fahişeler olduğu birkaç roman yazmaya itti ve bir hırsızın yükselen nabzını ölçerek belirlenebileceğini öne sürdü. "Suç daima korkuyu yanında taşır" dedi Defoe. "Kanda bir titreşim[67] vardır... bu da, dikkat edildiği takdirde etkili bir şekilde onu ele verecektir."[68]

67 Tremor. (ç.n.)

68 Margaret Talbot, "Duped," The New Yorker, 2 Temmuz 2007, 56. Defoe'yla ilgili daha fazlası için bakın, John Robert Moore, "Defoe's Project for Lie-Detection," American Journal of Psychology 68, sayı 4 (Aralık 1955): 672.

İfade ve Duygu Arasında Bağlantı Kurmak: Duchenne, Darwin ve Freud

Aldatma tespitinde bir sıçrama 1840'larda, Fransız nörolog Guillaume Duchenne yüz ifadelerinin fizyolojisini araştırmaya başladığında görüldü. Duchenne sahte veya "sosyal" bir gülümsemeyle -sadece ağız kaslarını kullanarak, bilinçli yapılan- hem göz hem de ağız kaslarını kullanarak gayri ihtiyari yapılan gerçek, doğal bir gülümseme arasındaki fiziksel farkı tanımladı.[69]Bugün onun şerefine içten gülümsemelere "Duchenne gülümsemeleri" denir. Öte taraftan sahte gülümsemelere bazen eski TV reklamlarında tasvir edilen havayolu hosteslerine alaycı bir övgüyle "Pan Am gülümsemeleri" denir.

69 Paul Ekman, Emotions Revealed (New York: Henry Holt, 2003), 204-206. Daha fazlası için bakın Duchenne de Boulogne, TheMechanism of Human Facial Expression (Paris: Jules Renard, 1862). Yeni baskı A. Cutherbertson tarafından düzenlendi ve tercüme edildi. (Cambridge: Cambridge University Pres, 1990).

YALANDAN GÜLÜMSEMEK ZORDUR

On kişiden ancak biri göz yuvalarının etrafındaki kasları kendi isteğiyle gerçek bir gülümsemeye benzetecek kadar iyi kontrol edebilir. Bugün samimiyetsiz, içten olmayan bir gülümseme hâlâ aldatmanın en yaygın göstergelerinden biri olarak görülüyor.[70]

70 Mary Duenwald, 1The Physiology of Facial Expressions," Discover, Ocak 2005.

Duchenne'in çalışmasının yüz ifadelerinin oluşmasına neden olan temel duygulara değil özellikle onların anatomisine odaklamış olmasına rağmen, onun araştırması ikisinin birleştirilmesinde çok önemliydi. Duchenne ilk olarak deneylerine başlamasından otuz yıl sonra, Charles Darwin

Duchenne'in çalışmasını övdü ve onun *insan ve Hayvanlarda Beden* Dili'nde ileri sürdüğü fikirleri geliştirmesine yardımı dokunan fotoğraf çalışmasına çok güvendi. Darwin seyahatleri sırasında farklı ırk ve kültürlerden insanların belli temel duyguları -özellikle hiddet ve mutluluğu- aynı şekilde ifade ettiğini fark etti.[71] "İnsan tarafından sergilenen belli başlı ifadelerin hepsi bütün dünyada aynıdır" sonucunu çıkardı[72]

71 Ekman, Emotions Revealed, 2-3. Ayrıca Paul Ekman ve Wallace Friesen, Unmasking the Face (Cambridge, Mass.: Malor Boks, 2003), 23. Daha fazlası için bakın Charles Darwin, The Expression of the Emotions in Man and Animals, 3. baskı (New York: Oxford University Pres, 1998), 43. (İlk olarak 1872'de yayımlandı.)

72 Darwin, The Expression of the Emotions in Man and Animals, 195.

Freud, beden ve duygularımızın daha önce fark edildiğinden daha açıklayıcı şekillerde etkileştiğine dair çoğalan kanıta dayanarak, bu temel duyguların sözsüz davranışlara "sızabileceği" ve bu sayede de aldatmayı işaret edebileceği fikrini araştırmaya başladı. 1905'te Freud şöyle yazdı: "Hiçbir ölümlü bir sırrı saklayamaz. Eğer dudakları sessizse, parmak uçlarıyla konuşur. ihanet onun her gözeneğinden dışarı sızar."[73] Ayrıca sözel hataların da -"Freudyen sürçmeler"- bir insanın yalana teşebbüsünü işaret edebileceğine inanıyordu.[74]

73 Sigmund Freud, The Psychopathology of Everyday Life. Çeviri, A.A. Brill, 1914. Stilwell: Digireads.com, 2005. (İlk olarak 1901'de yayımlandı.) http://psychoclassics.yorku.ca/Freud/Psycho/index.htm.

74 Alfred Booth Kuttner, "What Causes Slips of the Tongue? Why Do We Forget?," NewYork Times, 18 Ekim 1914, http://query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?_r=1&res=9C00E3D6133DE333A2575BC1A9669D946596D6CR.

Şifreyi Kırmak: Tomkins ve Ekman

Sonunda, aldatma araştırmasının modern safhasını harekete geçiren, iki Amerikalı yirminci yüzyıl psikoloğu oldu. Princeton ve Rutgers'de

psikoloji profesörü olan Silvan Tom-kins olağanüstü bir yüz okuma kabiliyetine sahipti. Büyük Buhran sırasında iş bulamayan Tomkins hayatını, insanların olduğu kadar atların da yüzlerini okuyabilme kabiliyetine bağlı olduğunu iddia ettiği becerisiyle, engelli at yarışlarında handikapörlük[75] yaparak kazandı. Tomkins'in bir postaneye girip duvardaki "Aranıyor" posterlerindeki yüzleri şöyle bir inceledikten sonra her insanın işlediği suçu kolayca belirleyebildiği söylenir.

75 Atlara performanslarına göre resmi puan veren kişi. (ç.n.)

Birkaç sosyal bilimcinin insan duygusunu araştırdığı bir sırada Tomkins insanlık deneyiminin merkezinde idrak kabiliyetinin veya davranışın değil duygunun yattığını öne sürdü. Dört ciltlik muazzam çalışması *Affect, Imaginery,Consciousness'da* (Duygulanım, imgelem, Bilinç) Tomkins, duygulanımların veya "biyolojik duyguların" kişi belirli bir duyguyu hissettiğinin daha bilincine bile varmadan önce yüzde ortaya çıkan tepkiler yoluyla tespit edilebildiği duygulanım teorisi kavramını tanıttı. Tomkins duygunun "yaşamın şifresi" olduğuna ve "ayrıntılara yeterli dikkat gösterildiğinde şifrenin kırılabileceğine" inanıyordu.[76]

76 Malcolm Gladwell, "The Naked Face," *The New Yorker,* 5 Ağustos 2002, 40-49. Ayrıca Ekman, *Emotions Revealed,* 2-3.

Tomkins'in dâhi bir araştırmacı ve teorisyen olarak tanınmasına rağmen, insanlık deneyiminde duygu ve ifadenin önce geldiği iddiası, Paul Ekman adında genç bir psikolog tarafından destekleninceye -ve sonra sıçrama tahtası olarak kullandı- kadar ilgi çekmedi.

Ekman bilimsel kariyerine beden hareketlerini -özellikle de el hareketlerini- araştırarak başladı. Yüzleri incelemeye ancak kültürler arası sözsüz davranış araştırmaları için ödenek aldıktan sonra başladı. Ekman şöyle yazdı.

Ödenek araştırmamıştım ama bir skandal yüzünden -bir kontrgerilla hareketini gizlemek için kullanılan bir araştırma projesi - önemli bir [Savunma Bakanlığı] projesi iptal edildi ve ona ayrılan paranın mali yıl içinde deniz aşırı bir araştırmada ve tartışmaya yol açmayan bir şeye harcanması gerekiyordu. Tesadüfen ödenekleri harcamak zorunda olan insanın ofisine girmiş bulundum. Adam Taylandlı bir kadınla evliydi ve sözsüz iletişimlerindeki farklılıklardan etkilenmişti. Benden evrensel olanı

ve kültüre göre değişken olanı bulmamı istedi. Başta gönülsüzdüm ama bu davete arkamı dönüp çıkamadım.[77]

77

Ekman o sırada otuz yaşındaydı. Yolculuk onu yirminci yüzyılın bilimsel açıdan en büyük iki buluşuna götürdü.

ÜÇ-YÜZ OKUMA

Ağız yalan söyleyebilir, ama yüz hakikati anlatır.
- FRIEDRICH NIETZSCHE

Aldatma tespitinde ilk kural yüzü izlemektir.

Aşikâr görünebilir, bununla birlikte büyük ölçüde kabul gören yüz ifadelerimizin duygu ve düşüncelerimizle -gizli ve bilinçaltı duygu ve düşüncelerimiz dahil- doğrudan bağlantılı olduğu fikri daha kırk yıl önce kökleşti. Kavramı daha çabuk anlamış olsaydık, tarihin nasıl farklı olabileceğini hayal edin. 1938 görüşmeleri sırasında Chamberlain Hitler'in yüzünde, bunu yapmayacağına ilişkin verdiği bütün güvencelere rağmen Führer'in bütün niyetinin Çekoslovakya'yı istila etmek olduğunu okuyabilseydi ne olurdu? Madoff'un yatırımcılarından sadece biri veya Tahvil Borsası Teftiş Kurulu'nun müfettişleri, onlara idare ettiği milyarlarca doların güvende olduğunu garanti ederken gülümsemesine hile karıştığını okuyabilmiş olsalardı ne olurdu? Sistemli yüz okuma araştırması o kadar yeni ki, onun ne kadar faydalı olabileceğini daha yeni fark etmeye başlıyoruz.

İLK BULUŞ

Charles Darwin yüz ifadelerinin bütün kültürlerde biyolojik olarak belirlenmiş ve benzer olduğuna inanıyordu. 1872'deki kitabı *The Expression of the Emotions in Man and Animals'da* Darwin "Yüksek sesle kahkahadan kibar gülümsemeye sınıflandırma" ve "Çiğnenmiş ahlak kuralları ve geleneksel adetlerden kaynaklanan utanç" gibi başlıkları araştırdı.[78] Dışavurumun fizyolojik nedenlerine ilişkin ayrıntılı bir araştırmaya ek olarak -açıklama olarak fotoğraflarla, o zamanlar bir yenilik- Darwin, insan ifadelerinin her bireyde aynı olduğu kanaatini ortaya koydu.

78 Darwin, Charles, The Expression of the Emotions in Man andAnimals, 3. baskı. (New York: Oxford University Press, 1998), içindekiler. (İlk olarak 1872'de yayımlandı.)

Bu kadar çok ifade çeşidinin bizim cephemizde bilinçli hiçbir analiz süreci olmadan ânında tanınması, beni çoğu kez tuhaf bir olgu olarak etkilemiştir. Somurtkan veya muzip bir ifadeyi kimsenin açık bir şekilde tarif edemeyeceğine inanıyorum; buna rağmen pek çok gözlemci bu dışavurumların çeşitli insan ırklarında tanınabileceği konusunda hemfikir. Duchenne'in eğimli kaşlı genç erkek fotoğrafını gösterdiğim neredeyse herkes... derhal keder veya ona benzer bir duyguyu ifade ettiğini açıkladılar; yine de bu insanlardan belki biri veya bin kişiden biri, iç kısımlarda buruşuk kaşların yatıklığı hakkında veya alındaki dik açılı kırışıklar hakkında önceden kesin bir şey söyleyemeyebilirdi... insan tarafından sergilenen belli başlı dışavurumların bütün dünyada aynı olduğunu çok ayrıntılı olarak göstermeye çalıştım.[79]

79 A.g.e., "Concluding Remarks."

Darwin daima ailesinin bireylerini denek olarak kullanmaya hazırdı ve ilk çocuğu William'ı özellikle yakından izledi.

> Bununla birlikte çocuklarımızın içgüdüsel olarak her-hangi bir dışavurumu tanıdıklarını kanıtlamak çok zor. ilk çocuğumda dikkatimi bu noktaya verdim, başka çocuklarla ilişki kurarak bir şey öğrenmiş olamazdı ve ben onun deneyim yoluyla herhangi bir şey öğrenmiş olamayacak kadar küçük bir yaşta bir gülümsemeyi anladığına ve gülümseme görmekten, o gülümsemeye karşılık vermekten zevk aldığına kanaat getirdim. Bu çocuk dört aylık olduğunda, karşısında bir sürü tuhaf ses çıkardım ve yüzümü garip şekillerde buruşturdum ve vahşi görünmeye çalıştım; ama

sesler de, eğer çok yüksek değilse, ekşi suratlar gibi komik şakalar olarak algılandı; ve ben o sırada bunu o ekşi suratların öncesinde ve beraberinde gülümsemeler olmasına yordum. Beş aylık olduğunda bir merhamet ifadesini ve ses tonunu anlıyor gibiydi. Altı aylık olduktan birkaç gün sonra bakıcısı ağlıyormuş gibi yaptı ve bebeğin yüzünün ânında bir hüzün ifadesi yüklendiğini gördüm, ağzının köşeleri karamsarlıkla aşağı sarkmıştı; şimdi bu çocuk başka bir çocuğu ağlarken nadiren görmüş olabilir ve bir yetişkinin ağlarken hiç görmedi ve bu kadar küçük bir yaşta konu üzerine akıl yürütebileceğinden şüphe etmeliyim. Bu nedenle bana öyle geliyor ki, tabiatından gelen bir duygu ona bakıcısının sahte ağlamasının hüzün ifade ettiğini anlatmış olsa gerek; ve bu da bir acıma hissiyle onda hüzün uyandırdı.[80]

80 A.g.e.

Elbette bu Darwin'in on dokuzuncu yüzyılın mürekkep yalamış sınıfı tarafından hoş karşılanmayan fikirleri ortaya ilk atışı değildi. Evrim gerçeklerini yutmak yeterince zor olmuştu; şimdi de insanların hayvanlarla daha da yakından akraba olduğu öne sürülüyordu. Eğer öğrenilmiş değilse, doğuştan geliyorsa, yüz ifadeleri -insanlığın incelikli duygularının ve zengin zekâsının çok yakın kanıtı- kesinlikle benzersiz bir şekilde insana özgü görünmüyorlardı.

The Expression of the Emotions in Man and Animals'ın birinci baskısının çabucak tükenmesine rağmen, ortaya attığı fikirler çabuk rağbet görmedi. Yirminci yüzyılın ortalarından bilim cemaatinde ortak görüş, farklı kültürlerin kendi ifadeler bütününü geliştirdiği ve onları sosyalleşme ve taklit yoluyla kuşaklar boyunca aktardığıydı. Margaret Mead, Gregory Bateson ve Ray Birdwhistell gibi önde gelen antropologlar Darwin'in araştırmasının insan biçimcilik (antropomorfizm), hikâyelerle ilişkilendirmeye yatkınlık (anecdotalism) ve anlaşılır Batılı önyargısıyla lekelendiğini iddia ettiler[81] 1970 yılında yapılan bir görüşmede, hayatı boyunca sözsüz iletişim üzerine bir araştırma yürütmüş olan Birdwhistell kesin bir şekilde, "Evrensel hareketler yoktur. Bildiğimiz kadarıyla bütün toplumlarda aynı anlamı taşıyan tek bir yüz ifadesi, duruş biçimi veya beden pozisyonu yoktur"[82] diye ifade etti. Mead ve Bateson kültür

üzerinde biyolojinin etkisini vurgulamanın insanlar ve uluslar arasında tehlikeli kıyaslamalara götürebileceğinden endişeliydi. 1972'de yazdığı otobiyografisinde Mead, "insanın belli özellikleri cinsiyet veya yaş ya da ırk, vücut yapısı veya ten rengi ya da şu ya da bu topluma mensup olmakla ilişkilendirme ve sonra böyle gelişigüzel bağlantılara dayanarak haksız kıyaslamalarda bulunma eğilimi" [83] konusunda endişesini belirtti.

81 Jerold Lowenstein, "The Science of Luck," California Wild, Bahar 2004.

82 Eric Pace, "Prof. Ray L. Birdwhistell, 76; Helped Decipher Body Language," New YorkTimes, 25 Ekim 1994.

83 Margaret Mead, Blackberry Winter (New York: Kodansha America, 1995), 220.

1960'larda Boston Üniversitesi'nden William Condon adında bir psikolog, mikroanaliz adını verdiği bir araştırma yöntemiyle ortaya çıktı. Condon iki insan arasındaki kısa etkileşimleri filme çekti, sonra filmleri kare kare inceledi. (Dört buçuk saniyelik bir filmi araştırması bir buçuk yılını aldı ve 130 film kopyası eskitti.) Condon her kare için konuşmacıların yaptığı ufak hareketlerin yanı sıra konuşmalarının ayrılmış hecelerini kaydetti. Her kare bir saniyenin *yirmi beşte* biri kadar bir sürede geçiyordu; "sormak" kelimesindeki "k" harfi bir saniyenin *kırk sekizde* biri kadar zaman alıyordu. Condon her konuşmacının hareketlerinin konuşmasıyla eşzamanlı olduğunu buldu. Ayrıca her konuşmacının devinimlerini konuşmasıyla uyumlu hale getirdiğini de fark etti. Onun açıklamasına göre, iletişim "herkesin birçok gizli boyutta anlaşılması güç ve paylaşımlı anlarda faaliyet içinde olduğu bir dans"[84] gibiydi.

84 George Leonard, The Silent Pulse: A Search for the Perfect Rhythm That Exists in Each of Us (Layton, Utah: Gibbs Smith, 2006), 25-26.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bir insanın yüzündeki duygu parlamalarına (“yüzdeki mikro ifadeler” olarak bilinir) çok kısa bir süre bakma alıştırması yapın. Kısa olmakla birlikte bu parlamaları bastırmak neredeyse imkânsızdır ve bu nedenle bir insanın gerçekte ne hissettiğine dair güvenilir ipuçları sağlarlar.

Film analizi, psikanalizde hastaların filmlerini inceleyen ve filmleri kare kare “mikro hareketler” dedikleri kare kare incelemelere bölen E.A. Haggard ve Kenneth S. Isaacs için de çok önemli bir araçtı. Araştırmayla ilgili raporları *Micro-momentary Facial Expressions as Indicators of Ego Mecha-nisms in Psychotherapy* (Psikoterapide Ego Mekanizmalarının Belirteçleri Olarak Anlık Mikro Yüz İfadeleri) 1966’da yayımlanarak Haggard ve Isaacs’ın olguyu ele alan ilk sosyal bilimciler olmalarına yol açtı.

PAUL EKMAN VE FORE KABİLESİ

Fakat yıllar için en çok ilgi gören Paul Ekman’ın araştırması oldu. Ekman ilk olarak 1965’te yüzleri incelemeye başladığında, *The Expression of the Emotions in Man and Animals*’ı okumamıştı bile. Ekman’ın konunun dikkate değer olduğunu hissetmeye başlaması, Silvan Tomkins’le karşılaşması (bakın Bölüm 2) ve onun makalelerini okumasından sonra oldu. Şili,Arjantin, Japonya ve Brezilya’ya seyahatler yaptı ve her ülkede, çeşitli ifadelerin fotoğraflarını gösterdiği insanların onları aynı şekilde tanımladığını anladı.

Bunlar ne de olsa medyanın yüzdeki tepkilerin standartlaşmasına yardım etmiş olabileceği gelişmiş ülkelerdi. Bu nedenle Ekman Papua Yeni Gine’ye bir gezi yapmaya karar verdi. Daha önce hiç film, kitap, dergi veya ziyaretçiye maruz kalmamış, son derece dünyadan soyutlanmış bir toplum olan Fore kabilesiyle çalışmayı seçti. Mantık yürüterek Fore kabilesinin muhtemelen başka bir kültürün fiziksel olarak kendini nasıl ifade edebileceğine ilişkin yerleşik fikirlere sahip olamayacağını düşündü.

Ekman kabile üyelerine çeşitli yüz ifadeleri takınmış insanların fotoğraflarını gösterdiğinde, kabile bu ifadeleri aynı Batılı birisinin yapacağı şekilde yorumladı. Araştırmacılara bir insanın iyi bir haber aldığında veya kokuşmuş bir hayvan cesedi bulduğunda nasıl tepki verebileceğini göstermeleri istendiğinde, Fore insanlarının keyif, tiksinme veya başka herhangi bir duyguyu dışa vurmak için kullandığı ifadeler, tüm dünyada başka kültürlerden insanlar tarafından kullanılanla aynı birleşik kas hareketlerini faaliyete geçirdi.[85] Bu kanıt insanda yüz ifadelerinin kültürel olarak belirlenmiş değil, biyolojik açıdan kalıtsal olduğunu ispatlıyor gibiydi.

85 Paul Ekman, Emotions Revealed (New York: Henry Holt, 2003), 6-8. Ayrıca http://www. artknowledgenews.com/Paul_Ekman.html.

Ekman ve diğerlerinin dikkat çektiği gibi, kültür kendini yüzlerimizde temsil eder. Duyguların kalıtsal olmalarına ve bizim onlara ilişkin yüz ifadelerimizin içgüdüsel olmalarına rağmen, bir insanın yüzünü *kontrol etmek* için gösterdiği çaba, altyapısından ve yetiştirilme tarzından çok fazla etkilenir. Güçlü duyguları gizlemek gerektiğine inanan bir kültürde yetiştiyseniz, onları göstermemek için daha çok uğraşacaksınız. Duyguları enerjiyle açığa vurmanızın bekleyen insanların bulunduğu bir yerde büyüdüyseniz, gülümseyecek, suratınızı ekşitecek veya daha kolay ağlayacaksınız.

Buna rağmen, kimse yüzünü tümüyle kontrol edemez. Bir deneyde Ekman Amerikalı ve Japon öğrencilere ameliyat ve kazaların canlı filmlerini gösterdi; öğrenciler filmleri tek başına veya grup halinde izlediler. Ekman ister tek başlarına olsunlar ister grup halinde, Amerikalı öğrencilerin aynı şok ve dehşeti gösterdiğini buldu. Diğer taraftan Japon öğrenciler grup halindeyken yüzlerini tek başlarınayken yaptıklarından daha kayıtsız tuttular.[86] Güçlü duygudan sakınmaya eğitimli olduklarından, duygularını açığa vurmamakla Amerikalı öğrencilere göre daha fazla ilgiliydiler.

86 Mark Cook, Perceiving Others: The Psychology of Interpersonal Perception (New York: Methuen & Co., 1979), 56-57.

Ekman ilk zamanlarda kırk üç farklı yüz kasını ve bunların hareketlerini ayırdı. Değişik kas kombinasyonlarının insanda on binden fazla muhtemel

yüz ifadesine yol açtığını hesap etti, bunlardan üç bini duygularımızın yararlı belirteçleriydi. Bu üç bin ifade, her biri tüm kültürlerde aynı şekilde dışa vurulan yedi temel insan duygusuna göre sınıflandırılabilir.

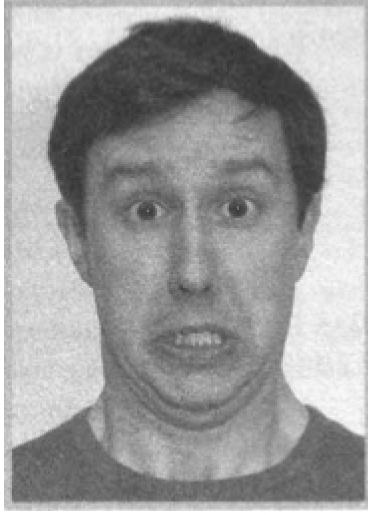
KENDİNİZ GÖRÜN

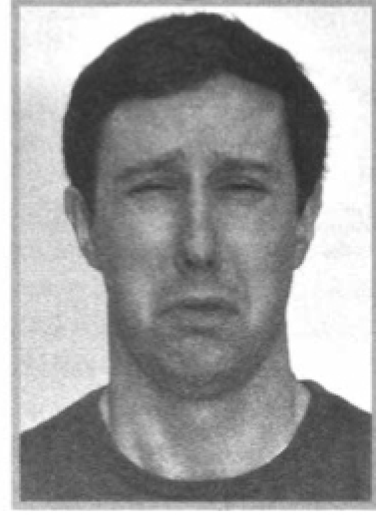
Yüzdeki her kasın nasıl çalıştığına ayrıntılı, dijital olarak canlandırılmış bir bakış için şu adrese gidin, http://www.artnatomia.net/uk/artnatomyProgram.html.

YEDİ TEMEL İNSAN DUYGUSU VE NEYE BENZEDİKLERİ

Aldatıcı yüzleri incelemeye geçmeden önce, samimiyetle ifade edilen duyguların neye benzediklerini gözden geçirmemiz gerek. "Mutluluğun neye benzediğini biliyorum. Gülümsemedir. Üzüntü de aşağı sarkmış bir ağızdır" diye düşünüyor olabilirsiniz. Emin misiniz? "Gülümsemeyle göze çarpan birçok olumlu duygu vardır - birkaç isim vermek gerekirse, hoşlanma, fiziksel veya duyusal haz, memnuniyet ve eğlenme. İnsanlar mutsuz olduklarında da gülümserler" diye yazar Ekman *Telling Lies* kitabında.[87] Mutluluk duygusuyla birlikte diğer altı temel duygunun da neye benzediğine daha yakından bakalım.

87 Paul Ekman, Telling Lies (New York: W.W. Norton, 2001), 150.

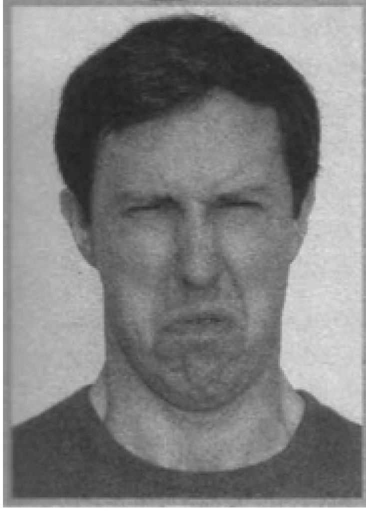




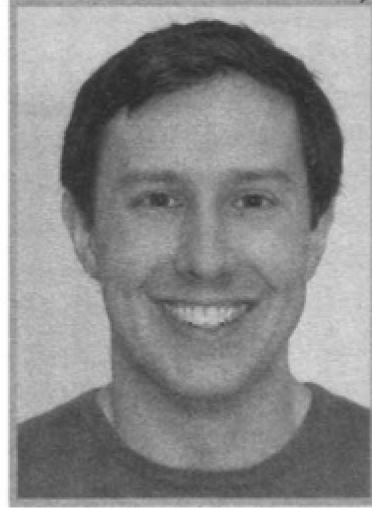
Üzüntü: dudak köşeleri aşağı sarkık, gözler kısılmış, üst gözkapakları düşmüş.

Korku

Korku duyduğumuzda, kaşlarımız kalkarak üst gözkapak-larımızı da gözlerimizi daha çok meydana çıkaracak şekilde kaldırır. Ağzımız istemsiz olarak açılır, dudaklarımız yatay olarak kasılır ve çenemizi geri çekeriz. (Çoğu hayvan da korkularını aynı şekilde dışa vururlar, tavşanlar gibi geriye çekecek çeneleri olmayan hayvanlar hariç; tavşanlar onun yerine kulaklarını geriye yatırırlar.)



Tiksinti: buruşmuş burun, kalkmış yanaklar, kalkmış üst dudak.



Mutluluk: göz kenarlarında kırışıklıklar ve daralan gözkapaklarıyla "Duchenne" gülümsemesi.

Üzüntü

Üzgün olduğumuzda dudaklarımızın köşeleri aşağı sarkar, gözlerimizi kısarak yanaklarımızı kaldırırız ve üst gözkapak-larımız düşer. Bazı psikologlar üzgün bir yüzün, ağlayan bir yüzün "düşük yoğunluklu" hali olduğuna inanıyor; diğerleri ikisinin birbirinin dereceleri olarak değerlendirilmemesi için yeterince ince farklar olduğuna inanıyor.[92]* Her iki durumda da gözyaşları tek başına mutlaka üzüntüyü göstermiyor.

Tiksinti

Burnumuzu buruşturarak ve yanaklarımızı ve üst dudağımızı kaldırarak tiksindiğimizi gösteririz. Bu ifadenin atalarımızda bozuk veya çürümüş yiyeceğe ve mide bulandırıcı kokulara tepki olarak ortaya çıkmış olması muhtemel. Zaman içinde tiksindirici olarak algılanan davranışa karşılık olarak gözükmeye başladı.

Mutluluk

Bir fotoğraf için "gülümse" demenin yeterince kolay olmasına rağmen, mutluluğu sahici bir "Duchenne gülümsemesi"yle ifade ederiz. Bu, istemsiz hareketler yüzünden göz kenarlarında kaz ayaklarının oluşması ve gözkapaklarının daralmasıyla aynı anda ağzın köşeleri yukarı kıvrıldığında ortaya çıkar.

Küçümseme

Diğer altı temel ifadeden farklı olarak küçümseme asimetrik şekilde gösterilir: Dudağın bir köşesi içeri ve geriye çekilir. Çene bazen kalkar. Küçümseyici bir ifadenin gerçekte bir tiksinme ifadesi olup olmadığı konusu büyük bilimsel tartışmaya yol açtı, ama asimetri ikisini birbirinden ayırıyor gibi görünüyor.

Şaşkınlık

Şaşırdığımızda kaşlarımız kalka, gözkapaklarımız genişler ve ağzımız istemsiz açılır. Ağız, korkuyla da açılır - ama o durumda daha geniştir ve geri çekilmiştir. Şaşkınlık genellikle çok kısa bir süre gösterilir. Yerini çabucak mutluluk gibi sonradan ortaya çıkan duygular alır:

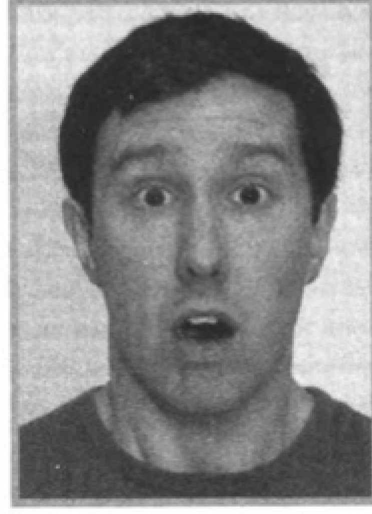
Benim için bir sürpriz parti planladığınıza inanamıyorum!!!!!

veya öfke:

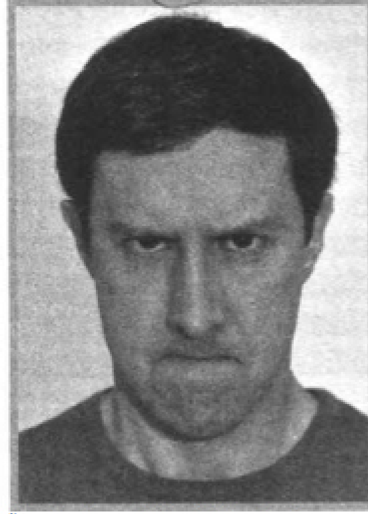
Ben... inanamıyorum... benim için bir sürpriz parti planlamışsınız...



Küçümseme: asimetrik; dudağın bir köşesi içeri ve geriye çekilmiş.



Şaşkınlık: kaşlar yukarıda, gözler fal taşı gibi açık, ağız kısa bir süre açık.



Öfke: kaşlar aşağıda, dudaklar kasılmış ve sımsıkı içeri çekilmiş.

Öfke

Öfke aşağı inmiş kaşlar, kalkık üst gözkapakları, yukarı çekilmiş alt kapaklar ve gergin, kısılmış, içeri çekilmiş dudaklarla gösterilir. Öfkeli bir yüz çoğu zaman gözlerin arasında dikine bir kırışmaya neden olur. Plastik cerrahlar bu durumu kendi yararlarına kullanabildiler; gözlerin arasında kaş çatmaktan kaynaklanan kırışıkları yok eden Botoks iğnelerinin insanların "daha az öfkeli" görünmesini sağladığı söyleniyor.[88]

88 Ekman'dan uyarlanan ifadelerin listesi, Telling Lies, 128-151. Ayrıca Paul Ekman grup çalışması, "Emotions Revealed," Nisan 2008.

Bu temel ifadelerin ne için olduklarını anlamak çok biçimsel bir eğitim gerektirmez. Gözleri fal taşı gibi açık, ağzı dişlerini ortaya çıkaran bir gülümsemeyle açık bir halde hoplayıp zıplayan birini gördüğümüzde, onun sevinç ifadesini dehşet veya hatta tehlike ifadesiyle karıştırmamız olası değildir (onunla karanlık, tehlikeli bir ormanda karşılaşmadıkça). Çok kolay ayırt edilebildikleri için ve birçok sosyal gelenek duygularımızı saklamamızı gerektirdiği için, çoğu zaman bir ifadenin yerine ötekini kullanmaya çalışırız. Bu yüzden, postanede yarım saat bekledikten sonra öfkeden köpürmenize rağmen, bankoya doğru ilerlerken yüzünüze bir gülümseme yapıştırabilirsiniz. Duygularınızı incittiğini göstermemek için, bir arkadaşınızın düşünmeden ettiği kırıcı bir lafı şakaya vurabilmenizin nedeni budur.

YETERSİZ BİR MASKE

Bununla beraber çoğu insan gerçek duygularının ne kadar sık dışarı sızdığını fark etmez. Sonuçta kendi yüzlerimizi görmeyiz! Bazı insanların yüz kaslarını idare etmekte başkalarına göre daha becerikli olmalarına rağmen, kimse yüzünü bütünüyle kontrol edemez. Yüz ifadelerimizi düzenleyen nörolojik sistemler doğrudan beynimizin amigdala ve alın korteksi gibi duyguyu işleyen alanlarıyla bağlantılıdır. Bu bağlantı Malcolm

Gladwell’in “istem dışı ifade sistemi”[89] dediği şeyi yaratır. Bir etki-tepki gerçekleşir: Bir duyguyu hissettiğimizde, beynimiz yüzümüze o duyguyu gösterebilmemiz için bir mesaj gönderir. İşlem o kadar hızlı gerçekleşir ki, biz daha duygunun bilincine *varmadan* yüzümüz hissettiğimiz şeyi dışa vurur. Yani duygunun kendini bilinçdışı açığa çıkarmasını önlemek için yapabileceğimiz fazla bir şey yok.

89 Malcolm Gladwell, “The Naked Face,” The New Yorker, 5 Ağustos 2002.

Bilinçdışı ifadeleri yakalamak bir gözlemci için neredeyse imkânsızdır ve bu ifadeler yok olmadan önce başka birisine göstermek kesinlikle imkânsızdır. Bir yalanını alıcı ucunda bulunan en sezgisel ve keskin bakışlı gözlemci bile bir yalancının yüzündeki gizli küçük aldatma işaretlerini gözden kaçırabilir. Fakat bir kamera her şeyi görür. Film ve video sayesinde psikologlar ve başka araştırmacılar yüzde meydana gelen değişimleri izlemek için sınırsız fırsatlara sahip oldular. Denekleriyle yaptıkları görüşmeleri ve gizli kamera çekimlerini istedikleri kadar izleyebilirler. Bu, onlara ve bize insan yüzünün açığa vurmaya muktedir olduğu sayısız ifadeyle ilgili bir bilgi hazinesi sağlar. Film olmasaydı, Ekman, onu yalan tespit etmeyi geniş kapsamlı araştırmaya iten ikinci büyük buluşunu gerçekleştiremeyebilirdi.

ONA MARY DİYORLARDI

Yeni Gine’nin dağlık bölgelerinden döndükten sonra yüz ifadelerinin biyolojik kökeni ve evrenselliği hakkında bulgularını ülke çapında araştırmacılara ve tıp uzmanlarına anlattı. Ekman ayrıca akıl hastanelerinde çalışan terapistlere de sunumlar yaptı, ona daha önce düşünmediği bir şey sormuşlardı: Ekman’ın analiz ettiği sözsüz davranışlar bir insanın yalan söyleyip söylemediğini açığa çıkarabilir miydi? Terapistler akıl hastalarının sadece fırsat bulur bulmaz kendilerine zarar vermek için hastaneden taburcu

edilmek üzere doktorlarını yeterince iyileştiklerine başarıyla inandırabileceklerinden endişe ediyorlardı.

Ekman meraklanmıştı. Psikiyatrik hastalarla saatler süren görüşmeleri filme çekerek zihinsel bozuklukların tipini ve şiddetini gösterebilecek belli ifade veya hareketleri araştırdı. Yine kare kare bir analiz açıklayıcıydı. Ekman bazı hastaların ara sıra söyledikleriyle tamamen çelişkili görünen anlık duygular sergilediklerini fark etti. Bir denek görüşmeciyi iyi hissettiğine inandırabilir - yine de kelimelerle eşzamanlı bütünüyle farklı bir ifade yüzünden geçiyordu. Ona bir şey sakladığına dair kanıt veren tek hastanın adı Mary'ydi. Görüşmesi sırasında doktorunu iyi hissettiğine ikna etmiş ve bir hafta sonu izni istemişti. Bununla birlikte daha sonra, izni almadan önce, kendini öldürmeyi planladığını itiraf etmişti. Bunun bilen Ekman ve meslektaşları onun görüşmesini dört saat boyunca incelediler. "Doktorunun gelecekle ilgili sorularını cevaplamadan önce bir anlık bir duraklamada, ağır çekimde yüzünde çok kısa süreli bir çaresizlik ifadesi gördük. O kadar hızlıydı ki filmi incelediğimiz ilk birkaç seferde atlamıştık. Saklı duyguların bu çok kısa mikro ifadelerde açığa vurulabileceği fikrine bir kez sahip olduğumuzda, araştırdık ve tipik olarak bir anda bir gülümsemeyle örtülmüş daha birçoklarını bulduk."[90]

90 Ekman, Telling Lies, 16-17.

Tam Ekman'ın bu çalışmayı yürüttüğü sırada İsviçreli psikologlardan oluşan bir ekip Cenevre'de bir psikiyatri servisinde hastalarla görüşme yapıyordu. Bu hastaların yarısı intihara teşebbüs etmişti. İntihara eğilimi olan hastalara hâlâ yaşamlarına son vermek isteyip istemedikleri sorulduğunda, çoğunda çok kısa süreli tiksinti veya küçümseme bakışları görüldü - muhtemelen ya görüşmecilerine karşı ya da kendilerine ve değersiz gördükleri yaşamlarına karşı. İntihar eğilimi olmayan hastalardan hiçbiri bu ifadeleri sergilemedi.[91]

91 Michael Heller ve Veronique Haynal, "Depression and Suicide Faces," What the Face Reveals: Basics and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System'da (FACS), 2. baskı, editörler Paul Ekman ve Erika L. Rosenberg (New York: Oxford University Pres, 2005), 496-n/a, Daniel Zalewski tarafından bildirildiği gibi, "Written on the Face," Lingua Franca, http://linguafranca.mirror.theinfo.org/9709/ip.9709.html.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bir insanın hareket ve ifadelerindeki asimetriye dikkat edin. Tek taraflı gülümsemeler, kaş çatmalar ve omuz silkmeler bir insanın gerçekte hissettiği şeyi gizler. Doğal içten hareketler genellikle her iki tarafta dengeli bir şekilde görülür.

Bu buluşun tedavi edici değere sahip olduğu açıktı. Mikro ifadelerle ilgili araştırmanın başla alanlarda da muazzam bir potansiyele sahip olduğu gerçeği de aynı derecede aşikârdı. Ekman, meslektaşları Wallace Friesen ve Joseph Hager'le birlikte Yüz Hareketi Kodlama Sistemi'ni (Facial Action Coding System) geliştirdi. İlk baskı 1978'de yayımlandı ve kitapçık o günden beri düzenli olarak güncellendi. FACS kodlamada uzmanlar duygusal yoğunluğu tespit etmekte ve örneğin bir çene kaldırma, çene sıkma veya çeneyi yana çekme hareketin-deki en ince farkları ayırt etmekte oldukça hassaslaşırlar. Yanak emme, dudak silme, burun deliğini genişletme, dil şişirme ve boyun germeye dikkat ederler. Bu, öncelikle araştırmacılar tarafından kullanılan, ama aynı zamanda bilgisayar grafik animatörlerinin ve bazı psikoterapistlerin ve FBI sorgucula-rının da kullandığı son derece ayrıntılı ve çaba gerektiren bir analizdir. Yüzün ve onun aldatıcı ifadelerinin araştırılmasında yapıtaşlarını sağlar; bu iş olası bir tıp araştırması için anatomiye hâkim olmaya çok benzer. Bununla birlikte yüzdeki temel duygusal ifadeleri ve onları gizlemeye çalışırken kullandığımız karmaşık yöntemleri yorumlayabilmek için FACS kitapçığının her sayfasını öğrenmeniz gerekmez.

EVRENSEL YALANLAR

Yalan her ülkede ve her kültürde görülür ama yalan söylemenin nedenleri dünya genelinde büyük çeşitlilik gösterir. İnsanların yalanları haklı

gösterme yöntemleri, bir yalanı açığa çıkarabilecek yüz ifadelerini kontrol etmek çabaları ve kendi yalan yakalama kabiliyetlerine ilişkin tahminleri de öyle. Kültürler arası yalan söyleme üzerine bir araştırma aşağıdaki ilginç gerçekleri ortaya çıkardı:

Bir grubu korumak için yalan söylemenin -bir bireye zararı dokunsa bile- bireye kalkan olan ama gruba zarar veren yalan söylemeye göre daha iyi olup olmadığı sorulduğunda Çinli çocuklar grubu koruyan yalanları tek bir insanı koruyan yalanlardan daha az zararlı görürken, Kanadalı çocuklar yalanları tersinden sıraya koydu. Bunun nedeni belki Kanada kültüründe bireysel haklara büyük değer verilmesi olabilir.

Bazı kültürlerde insanlar duyguyu okumak için arkadaşlarının gözlerine odaklanırlar; diğerlerinde, ağzı izlerler. Gözlere yoğunlaşmak genellikle Japonya gibi duyguları kontrol etmenin öncelik olduğu ülkelerde daha yaygındır. Ağız kaslarını kontrol etmek göz kaslarına göre daha kolay olduğundan, Japonlar sahte duyguyu fark etme konusunda dikkatini ağza vermeye eğilimli Kuzey Amerikalılardan daha iyi olabilirler. Japonların duygu simgeleri (emotikonlar) bile gözlere daha büyük önem verir - mutluluk için Japon emotikonu iken, Kuzey Amerika'da aynı duygu :-) şeklinde ifade edilir.[92]

92 Japanese May Be Better Than Americans at Detecting Lies,"Medical News, Nisan 2007, http://www.news-medical.net/?id=23196.

Bir araştırma çok dilli denekler ikinci dillerine birinci dillerinde konuştuklarında gözlemcilerin yalanları yakalamada daha zorlandığını buldu. Çok dilli yalancılar daha sonra ikinci dillerini kullanırken sözsüz davranışlarını kontrol etmekte birinci dillerini kullanırken olduğundan daha büyük zorluk çektiklerini söylediler.[93]

93 Keens Hiu Wan Cheng ve Roderic Broadhurst, "The Detection of Deception: The Effects of First and Second Language on Lie Detection Ability," Psychiatry, Psychology and Law 12, sayı 1 (Haziran 2005): 107-118, http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-4509429/The-detection-of-deception-the.html.

Teksas Hıristiyan Üniversitesi'nin bir profesörü tarafından yetmiş beş ülkede yürütülen bir anket, en yoksul ülkelerin sakinlerinin yalan yakalama kabiliyetlerini varlıklı ülkelerde yaşayan insanların yaptığından daha fazla değer biçme eğiliminde olduklarını buldu.

Araştırma ayrıca dünyanın büyük dinlerinin arasında Protestanların büyük olasılıkla yakalanmadan yalan söyleyebileceklerine Katoliklerden ve Müslümanlardan daha fazla inandıklarını buldu.[94]

94 International Study of Lying Shows Different Attitudes Among Cultures," 17 Mayıs 2004,http://govpro.com/issue_20040101/gov_imp_28737/.

En iyi yalancılar ve yalan dedektifleri kimlerdir? Yetmiş beş uluslu çalışmaya göre Türkler ve Ermeniler yalanların yüzde 70'ini tespit edebildiklerini söyleyerek kendilerini en iyi yalan dedektifleri olarak görürken, Norveçliler ve İsveçliler kendilerini en kötü dedektifler olarak değerlendiriyorlar. Yalanlarının yüzde 25'inden azının yakalandığına inanan Moldova ve Botswanalılar kendinden emin yalancılar listesinin en tepesine yerleşirken, Şilililer ve Arjantinliler yalanlarının yüzde 60'ının yakalandığını düşünüyorlar. (Kabaca bütün yalanların yarısını yakalayabildiklerini ve yarısından da yakayı kurtardıklarını söyleyen Amerikalılar orta sırada kalıyor.)[95]

95 A.g.e.

Teksas Hıristiyan Üniversitesi'nin kültürler arasında yalan yakalamayı incelediği bir başka araştırmasında Amerikalı ve Ürdünlü denekler ya doğruyu anlatırken ya da yalan söylerken videoya kaydedildi. İkinci Amerikalı grubu ve Ürdünlü grubu sözsüz aldatma kaçaklarını değerlendirmek üzere video kayıtlarını izlediler. İkinci gruptaki denekler yalan yakalamada kendi milletlerinin içinde eşit düzeyde becerikliydiler, ama hiçbir millet kendi kültürünün dışındaki aldatmayı yakalayamadı.[96] İlginç şekilde Ürdünlü ve Malezyalıların kullanıldığı benzer bir çalışma deneklerin kendi milletlerinin dışında yalan yakalayabildiklerini buldu.[97]

96 Charles F. Bond, Jr., Adnan Omar, Adnan Mahmoud ve Richard Neal Bonser, "Lie Detection Across Cultures," Journal of Nonverbal Behavior 14, sayı 3 (Eylül 1990): 189-204, http://www.springerlink.com/content/r414681657143728.

97 Fayez A. Al-Simadi, "Detection of Deceptive Behavior: A Cross-Cultural Test," Social Behavior and Personality, 1 Ocak 2000, http://www.highbeam.com/doc/IP3-56358431.html.

ALDATMADA DOKUZ İPUCU

Paul Ekman’ın araştırması bu zamana kadar dokuz yüz belirtecini aldatmanın güvenilir ipuçları olarak ayırdı - bakmayı bildiği takdirde herkesin yakalayabileceği.

1. Mikro İfadeler

Ekman filmde neyi arayacağını bir kez anladığında, yüzdeki saniyenin yirmi beşte biri kadar kısa bir sürede görünüp kaybolan istem dışı ifadeleri yakalayabiliyordu. Ekman’ın tabiriyle bu mikro ifadeler deneğin bastırmak istediği alttaki gerçek duyguları “sızdırır.”

S: Cumartesi günü bana birkaç saat verebilir misin? Bu düzeltileri pazartesi sabahı göndermem gerek.

C: *Kelimeler:* Elbette! Zaten bu hafta sonu pek bir şey yapmıyorum.

Mikro ifade: Siz “Seni pislik!” diye düşünürken öfke bir an için kendini gösterir.

Mikro ifadeler küçüktür ve fark edilmeleri zordur ama eğitimli bir yalan dedektifi için -alt tarafı bir saat çalışmış birisi için bile- tren rayındaki uyarı ışıkları gibidirler. Kendisi bunun farkında olmasa bile denek açık bir işaret yolluyor: “Hazır ol - bir yalan yolda.” Çoğunlukla denek yalnızca bu anlık ifadenin onun ele verdiğini fark etmemekle kalmaz, aynı zamanda altta yatan duygunun da bilincinde değildir.

2. Bastırılmış İfadeler

Yüzdeki ikinci aldatma göstergesi aynı zamanda yalan söyleyecek biri duygularını saklamaya çalıştığı zaman görülür ama tek bir duyguyu bilinçdışı açığa vuran bir mikro ifadeden farklı olarak bastırılmış bir ifade birden çok duygunun işaretleşmesini gerektirir ve kasıtlı yapılır.

Diyelim yıllar önce ayrılmış olması gereken bir üyeyle birlikte bir kitap grubundasınız. Bu insan her toplantıya geliyor ama kimsenin söylediği hiçbir şeye dikkat vermiyor. Her iki dakikada bir ya notlarını düşürüyor ya da "Hangi sayfadayız?" diye soruyor.

Sabırlı olmanız gerektiğini biliyorsunuz. Bu kadın sinir bozucu olabilir ama yine de okumayı seviyor. Yine de ona bağırmamak için kendinizi zor tutuyorsunuz. Ve milyonuncu keredir ona hangi sayfada olduğunuzu söylerken, yüzünüze oturtmaya *z-z-z-zorladığınız* gülümseme daha çok yüzünü ekşitmeye benziyor.

Hakikati gizlemeye çalışan biri "tehlikeli" bir ifadenin -onun gerçek duygularını açığa çıkarabilecek bir ifadenin- gün yüzüne çıkma belirtisi gösterdiğini hissettiğinde, onu etkin şekilde başka bir ifadeyle örtmeye uğraşacaktır. Gizleme ifadesi çoğu kez gülümsemedir. Usta yalan dedektifleri gülümsemelere büyük dikkat gösterir. Gülümseme, bir insanın yapabileceği en kolay istemli yüz ifadesidir ve çoğunlukla olumsuz duyguları gizlemek amacıyla kullanılır.[98] Gülümsemeler oldukça iradi ve güçlüdür - kısa bir gülümseme bile doksan metre uzaktan görülebilir.[99]

98 Ekman, Telling Lies, 36, 127, 149-160. Ayrıca Paul Ekman ve Wallace Friesen'de, Unmasking the Face (Cambridge, Mass.: Malor Boks, 2003), 99-113, 135-153.

99 Deborah Blum, "Face It," Psychology Today, Eylül/Ekim 1998.

İnsanlar sahte gülümsemeleri yaşamın ilk yıllarında kullanmaya başlar. Araştırmalar on aylık bebeklerin yanlarına gelen yabancılara samimiyetsiz gülücükler yolladıklarını ama anne gelir gelmez doğal gülümsediklerini gösterdi.[100] Büyük olasılıkla evrim bize karışık duygular beslerken bile insanların onları görmekten mutlu olduğumuzu düşünmelerini sağlamanın yararımıza olduğunu öğretti. Bir daha sefere bir iş arkadaşınızın odasına beklenmedik bir ziyaret yapmaya karar verdiğinizde bunu düşünmek isteyebilirsiniz.

100 Nathan Fox ve Richard Davidson, “Electroencephalogram Asymmetry in Response to the Approach of a Stranger and Maternal Separation in 10-Month-Old Infants,” Developmental Psychology 23, sayı 2 (Mart 1997): 233-240. Bundan Ekman ve Rosenberg tarafından What the Face Reveals’da alıntı yapılır, 212. Çevrimiçi kayıt: http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ355941&ERICExtSearch_SearchType_0=eric_accno&accno=EJ355941.

3. Güvenilir Kas Yapıları

Bir ifadenin gerçek ya da sahte olup olmadığını belirlemeye çalışırken, aldatmanın yüzdeki üçüncü belirteci olan güvenilir kas yapılarına dikkat etmelisiniz. Birçok yüz kası kolayca kontrol edilebilir - örneğin kaşlar veya sahte bir gülümseme meydana getirmek için dudak köşelerini ve alt yanakları idare eden kas. Güvenilir kasları kontrol etmek o kadar kolay değildir. Orbikularis okuli’yi -göz çukurunu halka biçiminde saran kas, gözkapaklarını kısar ve gözün dış köşelerinde kaz ayakları meydana getirir-planlı bir şekilde tam bir “gülümseme pozisyonuna” getirmek çok zordur. Genellikle ancak gerçek mutluluk gerçek bir gülümseme doğurabilir.[101]

101 Zhi Zhang, Vartika Singh, Thomas E. Slowe, Sergey Tulyakow ve Venugopal Govindaraju, “Real Time Automatic Deceit Detection from Involuntary Facial Expressions” University at Buffalo, New York, 2007, http://www. Cedar.buffalo.edu/~govind/CSE666/fall2007/deceit_detection_cvprbiometrics07.pdf.

Klasik bir sahte gülümseme ifadesi: Bir dansta dansa kaldırılmayan ergen olma duygusunu hepimiz yaşamışızdır. Tabii ki o korkunç olay çok gerilerde kaldı ama nasıl neşeli görünmeye çalıştığınızı hatırlamıyor musunuz? Çünkü gerçekten hissettiğiniz kadar yalnız görünmeyi kabul ettiğiniz takdirde öteki çocukların sizinle daha da *az* ilgileneceklerini biliyordunuz. Ergenlikten bir kez geçmemiz iyi bir şey.

Gülümserken bir deneğin bütün yüzü işin içine girmelidir. Bir gülümsemenin içtenliğini değerlendiriyorsanız içeri çekilmiş dudaklar, yukarı kalkmış dudak köşeleri ve gerilmiş yanak kaslarının birleşimine

bakın. Eğer gözlerin kenarında kaz ayaklarını da görmüyorsanız, büyük ihtimalle gülümseme sahtedir.

Benzer şekilde başka bir insanın üzüntüsünün boyutundan şüphe ediyorsanız, insanların ancak yüzde 10'unun dudaklarının köşelerini çene kaslarını hareket ettirmeden planlı bir şekilde aşağı indirebildiklerini aklınızda bulundurun. Bununla birlikte aşağı inik dudaklar ve hareketsiz çenenin güvenilir kas yapısı neredeyse daima birisi keder veya üzüntü hissettiğinde bilinçdışı yapılır.[102]

102 Ekman, Telling Lies, 132.

Hakiki üzüntü çenedeki güvenilir kaslar yoluyla açığa vurul-sa da, birçok gerçek duygu kaçak yaptığında kendini yüzün üst yarısında belli eder - alın, kaşlar ve gözler. Çoğu insan başkalarını gözlemlerken, belki de konuşmanın anlaşılmasına yardım ettiği için, yüzün alt yarısına odaklanır.[103] Yüzün dikkatli incelenmesi yalanın fark edilmesinde çok önemlidir.

103 Amerikan Nöroloji Akademisi tarafından sağlanan malzemelerden uyarlanmıştır, "Often Missed Facial Displays Give Clues to True Emotion, Deceit," ScienceDaily, Mayıs 2000, http://www.sciencedaily.com/releases/2000/05/000503181624.htm.

4. Göz Kırpıştırma Hızı

Dördüncü, beşinci ve altıncı güvenilir belirteçlerin hepsi dikkatimizi gözlere odaklar. Yalan söyleyen gözlerle ilgili popüler inanca rağmen, bunlardan hiçbiri bir deneğin ne kadar iyi göz teması kurduğuyla ilgili değildir.

Yalancıların kandırmaya uğraştıkları insanın dosdoğru gözlerinin içinde bakamadıkları bir efsanedir. Aslında konuşmada normal göz teması seviyesi sadece yüzde 30 ila 60'tır. Bazı insanlar sadece dinleyicilerine bakmaktan rahatsız olurlar; bazıları doğrudan göz temasının kabalık olarak görüldüğü

kültürlere mensuptur; kimine de gözlerini ortada bir yere diktiği zaman düşüncelerini odaklamak daha kolay gelir.[104]

104 John Raid & Ortakları, görüşme ve sorgulama eğitim kitapçığı. Aldatma üzerine araştırmanın çoğuyla desteklenmiş, Aldert Vrij tarafından özetlenmiş, Detecting Lies and Deceit (Chichester, İngiltere: John Wiley & Sons, 2000), 36-39. “Gözünü dikmekten hoşlanmamak güvenilir bir aldatma göstergesi değildir... Göz hareketlerinin aldatmayı işaret ettiği kanıt eksiktir. Bu ilişkinin var olduğunu öne süren bu yazarlar bile görüşlerini destekleyen hiçbir veri sunmadılar” (38).

Psikolog Ralph Exline, öğrencilerin çiftler oluşturduğu ve kendilerine aldıkları kararların ne kadar iyi olduğu konusunda test edileceklerinin söylendiği, hakikati söylemeyle ilgili bir deneyle ünlüdür. Aslında, öğrencilerden biri deneyi yapanla birlikte çalışan bir “ihbarcı”ydı. Testi yapan kişi deneyin ortasında odayı terk edecekti; ondan sonra işbirlikçi öğrenci eşini testte hile yapmaya teşvik edecekti.

Öğrencilerin hepsi hile yapmadı ama çoğu yaptı. Deneyi yapan insan geri döndüğünde ve teste kaldığı yerden devam ettiğinde, iki öğrencinin testi ne kadar iyi yaptığıyla giderek daha çok ilgileniyormuş gibi yaptı. Sonunda onlara başarı oranlarının doğru olamayacak kadar iyi olduğunu söyledi ve onları doğrudan hile yapmakla suçladı.

Kendilerini daha önce “düşük Makyavelciler” -açık sözlü, dürüst ve başkalarına saygılı- olarak değerlendiren öğrencilerin yalan söylerken deneyi yapandan uzağa baktıkları bulundu. Fakat kendilerini “yüksek Makyavelciler” -kurnaz, fırsatçı ve hilekâr- olarak değerlendiren öğrenciler deneyciyle göz teması kurmakta hiçbir sıkıntı çekmedi. Aslında yüzleşme devam ettikçe göz temasını artırdılar.[105]

105 Evan Marshall, The Eyes Have It: Revealing Their Power, Messages, andSecrets (NewYork: Citadel Press, 2003), 18.

Başka bir deyişle iyi yalancılar çoğunlukla sorgulayanın gözlerinin içinde bakmakta ustadır. Göz kırpıştırma hızları dürüstlüğün göz temasından çok daha faydalı bir göstergesidir. Tabii ki göz kırpıştırma istemli veya istemsiz olabilir ama yalan söyleyen insanlar genellikle istemsiz olarak doğruyu söylerken yaptıklarından daha fazla göz kırpacaklardır.

5. Gözbebeğinin Genişlemesi

Gözbebeğinin genişlemesi de duygunun güvenilir bir göstergesidir. Anormal büyük (genişlemiş) bir gözbebeği deneğin gerildiğini gösterir. Neredeyse kimse gözbebeklerini kontrol edemediğinden, olağandışı genişlemiş gözbebekleri olan biri korkuyor veya saklayamadığı başka duygular taşıyor olabilir.

6. Gözyaşları

Gözyaşları stres, üzüntü ve -bazı durumlarda- neşe veya mutluluğun açık göstergeleridir. Ne yazık ki ne gözyaşları ne de gözlerle ilgili diğer iki belirteç bir insanın hangi duyguyu hissettiğini belli eder. Bunlar sadece kişinin bir şeyle ilgili duygularının güçlü olduğunu gösterir.

Olmayabilir de! Bazı insanlar için sahte gözyaşları dökmek zor değildir. MS 1. yüzyılda Publilius Siyrus, “Kadınlar daha iyi yalan söyleyebilmek için gözyaşı dökmeyi öğrendiler” yazar. Bir yüzyıl sonra Romalı Cato, “Bir kadın ağladığında, gözyaşlarıyla bir tuzak hazırlıyordur” der.[106] Bu ifade sert bir şekilde yalanı desteklemekte gözyaşlarının gücünün erkeklerin de farkında olduğuna dikkat çekiyor.

106 Tom Lutz, Crying: The Natural and Cultural History of Tears (New York: W. W. Norton,1999), 56.

Başka bir ifadeyle, gözyaşlarına dikkat et ama seni etkilemelerine izin verme.

7. Asimetrik İfadeler

ÖNEMLİ BİR GÖSTERGEYİ İZLEMEK

Birçok yüz ifadesini tanımak ve yorumlamak hayli kolaydır ama özellikle anlam yüklü olduğu için ayrıca gözlemek istediğiniz bir tane var. Bu da küçümseme ifadesidir.

Sözünü ettiğimiz gibi küçümseme tek asimetrik ifadedir: Diğer altı ifadenin hepsi "iki taraflı" veya yüzün her iki yarısında eşit olarak görülür. Küçümseyici bir ifade bir arkadaşın kendini manevi açıdan sizden üstün hissettiği veya kendinizi bir şekilde küçük düşürdüğünüze inandığı anlamına gelebilir.

Ünlü psikolog John M. Gottman, hangi yeni evli çiftin evliliğinin devam edeceğini ve hangisinin boşanacağını yüzde doksan doğrulukla tahmin etme kabiliyetini tekrar tekrar göstermiştir. Gottman'ın görüşlerinden biri öfkesini birbirine ifade eden çiftlerin mutlaka ayrılma riski taşımadığıdır - ama küçümsemeyi ifade edenler kesinlikle tehlikeli bölgededir.[107] Bir insanın eşine sadece gözlerini devirerek bakması evlilik problemlerinin korkutucu derecede doğru bir göstergesidir.[108] Birisini küçük gördüğümüzde, ahlaken üstün olduğumuza karar vermişizdir. Bir düzeyde onu reddettik. Küçümseme kişisel ilişkilerde öldürücü olabilir ve iş ilişkilerinde de öldürücüdür.

107 Tara Parker Pope, "Can Eye Rolling Ruin a Marriage?," Wall Street Journal, 6 Ağustos 2002, http://online.wsj.com/article/SB1028578553586958760.html.

108 Tara Parker Pope, "Can Eye Rolling Ruin a Marriage?," Wall Street Journal, 6 Ağustos 2002, http://online.wsj.com/article/SB1028578553586958760.html.

Küçümseme haricinde samimi duygu genellikle kendini oldukça simetrik bir biçimde ortaya koyar. Fakat insanlar bir ifadeyi bilerek yaptıklarında, genellikle orantısızdır. Gerçekte hissetmediğimiz bir duyguyu ifade etmeye

kalkıştığımızda, yüz kaslarımızın doğal hareketlerini engelleme eğiliminde olurlar. Bunun sonucunda asimetrik bir ifade ortaya çıkar - çarpık bir gülümseme veya hafif kabarmış bir burun deliği. Bunlar aldatmanın işaretleri olabilir.[109]Mikro ifadelerden farklı olarak asimetrik ifadeleri acemi birinin yakalaması görece kolaydır.

109 Ekman, Telling Lies, 144-147. Ayrıca bakın Paul Ekman, J. Campos, R.J. Davidson ve F. DeWaals, “Darwin, Deception, and Facial Expressions,” Emotions inside Out’da, Annals of the New YorkAcademy of Sciences 1000 (Aralık 2003): 205-221.

İşyerinde bir anlaşmazlık çıktığı ve siz hasmınızın yüzünde küçümseme yakaladığınız takdirde -burunda bir buruşma, göz devirme veya bükülmüş bir üst dudakla birlikte kabarmış bir burun deliği- tehlikeli alandasınız. Ve eğer siz çevrenizdekilere karşı küçümseme gösterirseniz, onlar da bunu hissedecekler. Küçümseme ilişkileri zehirler.

8. Zamanlama

Sekizinci ve dokuzuncu belirteçlerin ikisi de zamanla ilgilidir. Bedensel veya sesli ifadelerle ilişkili olarak yüzdeki bir ifadenin *zamanlaması* açıklayıcı olabilir. Gerçek duygusal göstergeler genellikle eşzamanlı ifade edilir; sahte belirteçler art arda görülür.[110] Örneğin öfkelenmiş gibi yapan bir kişi kollarını kavuşturabilir ve sonra kaşlarını çatabilir. Gerçekten öfkelenmiş olsaydı, kol hareketiyle somurtma aynı anda gerçekleşirdi.

110 Ekman, Telling Lies, 147-149. Ayrıca Paul Ekman, görüşme, “The Lying Game,” BBC, Suzanne Levy tarafından yapılmış.

9. Süre

Benzer şekilde bir ifadenin *süresi* de yararlıdır. İçten duygu ifadeleri ender olarak beş saniyeden uzun sürer ve neredeyse hiçbir zaman on saniyeden uzun sürmez. Sabit bir gülümsemenin öfke, kaygı veya başka bir olumsuz duyguyu gizliyor olması muhtemeldir; yapıştırılmış bir çatık kaş kişinin ne söyleyeceğini bulmaya çalıştığını gösterebilir.

ONUNCU GÖSTERGE: SEZGİ

Bir gösterge daha var ve o da kişinin yüzündeki ipuçlarından anlaşılmıyor. Yüzdeki dokuz gösterge kadar güvenilir olan sağduyu bize çarpık bir gülümsemenin bir insanı otomatik olarak yalancı yapmadığını söyler. Ne de bir dizi hızlı göz kırpıştırmanın. Belki de konuştuğunuz kişi sadece kontak lensinden sıkıntı çekiyor olabilir. Yalan dedektiflerinin fiziksel ipuçlarına ek olarak daha pek çok faktörü göz önünde bulundurması gerekir.

Örneğin, bir bireyin temel davranışı nedir? Dürüst olduğu sırada nasıl davranır? Bölüm 6’da bir insanın temel davranışını çabuk ve doğru şekilde nasıl gözlemleyeceğimizi ele alacağız. Fakat bir insanın temel davranışını nasıl çıkaracağınızı bilmeseniz bile, yine de sezginize güvenebilirsiniz.

Sezgi konusunda uzman birçok insan, sezgi dediğimiz şeyin aslında dışarıdan gelen uyarı ve mesajlara verdiğimiz bilinçdışı bir yanıt olduğunu öne sürer. Gözlerimiz ya da kulaklarımız bize ne zaman yalan söylendiğini hemen fark edemeyebilir ama beyinlerimiz bunu kesinlikle yapar. Örneğin Kuzeybatı Üniversitesi’nde yapılan bir araştırma insanların bir mikro ifade gördüklerini fark etmedikleri zaman bile beyin aktivi-telerinin onun birisinin yüzündeki anlık görüntüsünden etkilendiğini gösterdi. Bu da etkileşimde bulundukları kişiye karşı algı ve davranışlarını değiştiriyordu.[111] Başka bir deyişle sırf mikro ifadeyi tanımamamız

farkında olmadan hissetmediğimiz ve ona neden olan duyguya yanıt vermediğimiz anlamına gelmez.

111 Wen Li, R. Zinbarg, Stephan Boehm ve Ken Paller, “Neural and Behavioral Evidence for Affective Priming from Unconsciously Perceived Emotional Facial Expressions and the Influence of Trait Anxiety,” Journal of Cognitive Neuroscience 20 (2008): 95-107, “Microexpressions Complicate Face Reading,”de belirtildiği gibi, Medical News Today, Ağustos 2007, http://www.medicalnewstoday.com/articles/78447.php.

Kendinize güvenin! Yalanı algılama ve sezgi karşılıklı bir ilişki içindedir. Büyük veya küçük olsun kararlarımızın çoğu sezgiden bilgi alır. Bu, işyeri için de hayatımızın geri kalanında olduğu gibi doğrudur. Meslek sahibi insanlar olarak eylemlerimizin hepsi -işe almak ve işten atmak, çatışmadan kaçınmak ve yüzleşmek, e-postaları silmek veya yönlendirmek- bilinçli düşünce kadar sezgiye de dayanır. Aynısı aldatmanın algılanması konusunda da doğrudur: Aldatmayı algılamakta ne kadar iyi olursak, sezgimiz de o kadar iyi olur; sezgimiz ne kadar güçlüyse, yalan algılama becerilerimiz de o kadar gelişmiş olur.

İçgüdüleriniz size birinin tümüyle dürüst olmadığını söylüyorsa *ve* siz de onun gözlerini çok fazla kırpıştırdığını *ve* size asimetrik bir gülümse gönderdiğini fark ettiyseniz, dikkatli olun: Meselenin üzerine düşmek için iyi bir nedeniniz var.

Yalan yakalamada ana kural yüzü izlemektir - ama yalnız yüzü değil. Tek kelime etmesek bile bedenlerimiz çok şey söyler. Bir sonraki bölümde beden dili yoluyla aldatmayı algılama konusunda daha fazla şey öğreneceğiz.

DÖRT-BEDENİ OKUMAK

Sağırlık beni hem dilin muktedir olduğu ikiyüzlülüğün hem de bedenin gizleyemediği birçok ifadenin şiddetle farkında olmaya terk etti.

-ŞAİR/OYUNCU TERRY GALLOWAY

Bölüm 1'deki risk sermayedarı Steve Marks'ı hatırlıyor musunuz? Yatırım yapma umuduyla San Francisco'daki bilgisayar animasyonu şirketine ziyarette bulunan kişi kendisi. Şirket içinde yaptığı gezintiden ve genel müdürle yaptığı konuşmadan etkilenen Marks giderken kabininde yazı yazan genç bir kadınla konuşmak için duruncaya kadar bir şeylerin ters gittiğinden şüphelenmemişti. Gördüğü ve duyduğu şey yüzleşmek için genel müdürün odasına geri dönmesine sebep oldu.

Genel müdür çözüldü ve itiraf etti: O kadın ve kabinlerinde oturan diğer insanların çoğu, aslında şirket iflasın eşiğinde olduğu için genel müdürün asıl çalışanlarının çoğunu gönderdiği gerçeğini gizlemek üzere kiralanmış oyunculardı.

İşaret neydi? Çalışanın göründüğü gibi olmadığını Marks nasıl anladı?

İpucu o genç kadının söylediklerinde değildi. Doğru, Marks kadının selamına verdiği ilk karşılığın birkaç dakika evvel bilgisayar başında tamamen işine dalmış görünen biri için biraz sönük ve garip bir şekilde şevksiz olduğunu düşünmüştü. Bununla birlikte akla uygun bir cevap vermişti ve kabinin etrafında dolaşan bir yabancı tarafından gafil avlanan biri ihtiyatlı cevap verebilirdi.

Marks'ı uyaran kadının davranışıydı. Konuştukları birkaç dakika içinde Marks onun kendisini kandırmaya çalışıyor olabileceğini anlatan üç işaret

yakaladı.

Birincisi, onun ellerini fark etti. Kadın masasından başını kaldırıp bakarken ellerini klavyeden çekmişti ve masanın üzerine koymuştu. Marks, işine yoğunlaşmış birinin kendisiyle konuşurken ellerini klavyenin üzerinde tutmasını ve hatta belki onun dikkatini yaptığı şeyden uzaklaştırdığında biraz rahatsız olmuş veya şaşkın bakmasını beklerdi.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

> Aldatmayı işaret edebilecek davranış kümelerine bakın. Tek bir hareket veya dil sürçmesi hiçbir şey anlam ifade etmeyebilir ama bir küme halindeki birkaç aldatma belirtisini gözlemlemek sizi teyakkuza geçirmeli.

Marks ayrıca kendisiyle konuşurken kadının sandalyesinde arkaya yaslanmasına, bedenini kabin girişine doğru eğmesine ve donakalmasına da şaşırmıştı. Endişe vermeyen bir soru sorulduğunda çoğu insan hafif masasının üzerine doğru eğilir veya belki koltuğunun kolçağına yaslanırdı. Bu kadının beden dili Marks'a kadının o anda bulunduğu yer dışında herhangi bir yerde olabilmeyi dilediğini anlatıyordu.

Üçüncü ipucu mu? Kadın konuşurken çantasını kabin girişinden uzaklaştırmıştı? Neden? Masasından kalkmak için hazırlık yapmıyordu ve Marks da kesinlikle onun çantasına doğru bir harekette bulunmamıştı. Marks, sinirli oldukları zaman insanların bazen ellerine geçirebildikleri herhangi bir şeyden -el çantaları, sırt çantaları, hatta sandalye veya masalar- "engel nesneleri" yarattıklarını biliyordu. Bu nesneleri algılanan tehlikeyle aralarına yerleştirirler. Bu yüzden faillerinin suçundan emin olan profesyonel sorgucular genellikle sorguladıkları kişiyle aralarında boş yerden başka bir şey bulunmamasına dikkat ederler. Yanıltmaya çalışan bir fail gerçeğin ortaya çıktığını hissettiğinde, iddia etmeyi planlayabileceği uydurmasyona odaklanmakta sorun yaşar. Bazen sorgucu sırf her

döndüğünde sandalyesini şüphelinin biraz daha yakınına çekebilmek için odayı birkaç dakikalığına terk eder. Bu da failin kişisel alan duygusunu ihlal eder. Nedenini anlayamamakla birlikte giderek daha şeffaf hissetmeye başlar. Çoğunlukla giderek artan fiziksel yakınlık failin gerilimini o kadar artırır ki, sorgucunun hakikati zaten bildiğine karar verir ve kendisi de suçunu itiraf edebilir.[112]

112 Fred E. Inbau, John E. Reid, Joseph P. Buckley ve Brian C. Jayne, Essentials of the Reid Technique, Criminal Interrogation and Confessions, (Sudbury, İngiltere: Jones and Bartlett Publishers, 2005), 25-35, 123.

Marks, işlerini sahte görünümlerle tanıtan şirketlere yatırım yaptığı zaman Internet balonu sırasında çok para kaybetmişti. Kendisini ona çok fazla paraya mal olan abartıya ve kuyruklu yalanlara karşı donatmak için, aldatma tespiti konusunda eğitim aldı. Bu yüzden sözsüz insan iletişiminin yüzde 65'inin beden diliyle aktarıldığını biliyordu.[113]Gözüne çarpan ve bir şeyin ters olduğuna dikkatini çeken kadının beden diliydi -özellikle de duruşu. Masasına yaklaşırken kesinlikle onun söyleyeceği şeyle ilgiliydi, ama onun beden dilinin de kendisine bilmek istediğinden çok daha fazlasını anlatacağını biliyordu.

113 Stan B. Walters, Principles of Kinesic Interview and Interrogation (New York: CRC Pres,1996).

BURUN BİLİR

Eğer iletişimin yüzde 80'i sözsüzse ve o davranışın yüzde 65'i beden diliyse, sözsüz iletişim araçlarımızın geriye kalan yüzde 15'ini neler oluşturuyor? Beden kokusu, feromonlar ve diğer hormonal ve kimyasal işaretler.[114]

114 Maurice Schweitzer, R. Croson'la birlikte, "Curtailing Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions," International Journal of ConflictManagement 10, sayı 3 (1999): 225-248, Schweitzer'a göre, "Deception in Negotiations," Wharton onMaking Decisions'da, editörler Stephen J. Hoch ve Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2001), 199. İletişimin sözlü ve sözsüz biçimlerinin güncel analizine ilişkin bazı tartışmalar var ama sözsüz araçlarla ilgili bu tahmin genel ortak görüş aralığında yer alıyor.

İNSANIN EVRENSEL DİLİ

iletişim kurmada beden dilinin sembolik gücüne ilişkin bilgi yeni değil ve yüzyıllardır kötüye kullanılmakta. isa'dan önce dördüncü yüzyılda varlıklı Yunan vatandaşları dik durmayı ve uzun adımlarla ve rahat bir havada yürümeyi alışkanlık haline getirmişlerdi. Bu durum köle ve işçilerden farklı olarak yerine getirmeleri gereken görevlerinin olmadığını gösteriyordu. Eski Roma'da aynı sınıftan insanlar kendilerini kontrol edebildiklerini göstermek için küçük ve sakin hareketler yapmaya uğraşırlardı.[115]

115 http://www.answers.com/topic/body-language.

1644'te ingiliz doktor John Bulwer, hareketlerimizle iletilen anlamların araştırması olan *Chirologia'yı* (El Falı) yayımladı. El, "bütün dilleri konuşur," dedi, "ve Aklın evrensel niteliği olarak genellikle bütün Uluslar tarafından, Dillerinin biçimsel farkları içinde bilinir ve anlaşılır. Ve insan açısından doğal tek konuşma olduğu için, gayet rahat öğretmeden dünyanın oturulabilir bütün bölgelerindeki insanların ilk görüşte en kolay anladığı Dil ve insan Doğasının Genel lisanı olarak adlandırılabilir."[116]

116 John Bulwer, Chirologia: or the naturall language of the hand. Composed of the speaking motions, and discoursing gestures thereof. Whereunto is added Chironomia: or, the art of manuall rhetoricke. Consisting of the naturall expressions, digested by art in the hand, as the chiefest instrument of eloquence (Londra: Thomas Harper, 1644), 5.

Shakespeare'in de *Troilus ve Cressida*'da, Ulysses, "Onun gözünde, onun yanağında, onun dudağında lisan var, Hayır, onun ayağı konuşuyor; onun

iffetsiz ruhu vücudunun her eklemine ve dürtüsüne dikkat ediyor” diye haykırdığında aynı konuya eğilmesi şaşırtıcı değil.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

> Bir insanın başını söylediği şeyin aksi yönünde sallamasına dikkat edin. Başını sağa sola sallarken, “Teklifinizin harika olduğunu düşünüyorum” diyen bir müşteri içten içe şüpheler barındırıyor olabilir.

Gördüğümüz gibi Charles Darwin’in kitabı *The Expression of the Emotions in Man and Animals* geniş bir yüz ifadesi yelpazesini gözden geçirir. Çalışma aynı zamanda insan ve hayvan el, kol ve baş hareketlerini bir hayli ayrıntılı olarak ele alır. “Niyetlerimiz ve hareketlerimiz birbiriyle çok sıkı bağlantılıdır” yazar Darwin,bir nesneyi hevesle herhangi yönde hareket ettirmek istediğimizde, bedenlerimizi de aynı yönde hareket etmekten alıkoymamız oldukça zordur... Bir şeyi arzulayan bir insan ya da bir çocuk, eğer herhangi bir insana yüksek sesle çekip gitmesini söylerse, kabahatlinin yakında bir yerde durmamasına ve anlatılmak isteneni açıklamak için bir harekete hiç ihtiyaç olmamasına rağmen, genellikle kolunu onu itip uzaklaştırmak istiyormuş gibi hareket ettirir. Diğer taraftan birisinin bize yaklaşmasını çok arzu ettiğimizde, onu kendimize çekiyormuş gibi davranırız ve başka sayısız olayda da bu böyledir.[117]

117 Charles Darwin, The Expression of the Emotions in Man and Animals 3. baskı. (New York: Oxford University Pres, 1998), 32-33. (İlk olarak 1872’de yayımlanmış.)

Bugün, çoğu Amerikalının beden dilinin en açık sözsüz ipuçlarına aşina olduğunu söylemek büyük ihtimalle doğrudur. Huzursuzluk içinde sallanan bir bacak, kamburlaşmış omuzlar, masaya vuran sıkılı bir yumruk - bunlar o kadar aşikâr duygu işaretleridir ki, yoruma gerek bırakmazlar. Bununla birlikte genellikle bedenlerimizin çoğu zaman farkında olmadan sözlerimizle çelişebilen sayısız gizli ipucu açığa vurduğunun farkında değilizdir.

Eğitimli bir yalan dedektifine bu bilinçdışı “sızan” hareketler birisiyle ilgili altın bir bilgi madeni sağlar.

NEDEN AYNASI İŞTİR KİŞİNİN LAFA BAKILMAZ

Yalan tespitinde sözsüz davranışın sözlü davranıştan daha güvenilir bir gösterge olmasının iki nedeni var.

Birincisi şu: *Yalancılar sözlerini tekrarlama eğilimindedir, el kol hareketlerini değil.* Çoğu insan beden dilinden veya yüz ifadesinden ziyade söylediklerinden sorumlu tutulacağını zannettiğinden, bir hikâyeyi nasıl anlatmak istediklerine çok fazla kafa yorarlar. Belki kendilerinden beklendiğini bildikleri tepkiyi nasıl ifade edeceklerini bile çalışacaklardır. Basına bir söylentiyi sızdıran birisi, doğru zaman geldiğinde tepkisine -”Gazetede birleşmeyle ilgili haber mi çıkmış? Kim konuşmuş?”- uygun şekilde şaşkın, sarsılmış veya öfkeli bir bakış eklemesi gerektiğini bilir. Fakat eğer konuşma devam ederse, şaşırabilir. Elleriyle ne yapması lazım? Oturmalı mı, ayakta mı durmalı? Büyük olasılıkla bunu düşünmemiştir ve muhtemelen doğru kelimeleri söylediğinden emin olmakla o kadar meşguldür ki, bacağının sinirli bir şekilde sallanmasına veya kıvrık ayak başparmağını yerde döndürdüğüne dikkat edecek durumda değildir.

Bazen yalan söylemek üzere olan biri bedeninin kendisine ihanet etmediğinden emin olmak için mümkün olduğunca az hareket etmeye çalışacaktır. Bu da bizi sözsüz davranışın çoğu zaman aldatmayı kelimelerden daha hızlı açığa çıkarmasının ikinci nedenine götürür: *Hareketsizlik doğal değildir.* Bedeni hareketsiz tutmak ve tuhaf görünmemek imkânsızdır. Yine de kural olarak yalancılar ortalama insandan çok daha az el kol hareketi kullanırlar.[118] Çoğu insan konuşmasını vurgulamak için oraya buraya hareket eder - önemli bir şey söylerken öne eğilerek, heyecanlandığında ayaklarının burnunu kaldırarak. Kollarını sallayarak veya havada çizgiler çizerek konuşmak için ellerini

kullanırlar. Fakat pek çok zaman yalancılar çok dikkatli yazılmış konuşmalarına o kadar çok zihinsel enerji odaklarlar ki, bedenlerine fazla bir şey kalmaz.

118 Ekman Telling Lies'da resimlerle gösterilen hareketleri ele alır (New York: W. W. Norton, 2001), 104-109. Ayrıca bakın D.B. Buller ve R.K. Aune, "Nonverbal Cues to Deception Among Intimates, Friends and Strangers," Journal of Nonverbal Behaviour 11 (1987): 269-290; Vrij, Detecting Lies and Deceit (Chichester, İngiltere: John Wiley & Sons, 2000), 38. Ek olarak, Joe Navarro, "A Four-Domain Model for Detecting Deception: An Alternative Paradigm for Interviewing," FBI Bulletin, Haziran 2003, alıntı Mark L. Knapp ve Judith A. Hall, Nonverbal Communication in Human Interaction, 3. baskı (Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich, 1997), 320.

Profesyonel sorgucular çoğu zaman bir şüphelinin bedeninin üst kısmını dondurduğu zaman yalan söylediğini fark ettiklerini söylerler. Adeta hareketsiz kalarak sorgucunun onu görmesini engelleyebileceğini düşünür.[119] Beş yaş çocukları yalan söylerken bu daha az hareket etme eğilimini gösterirler.[120]

119 John Reid & Associates, görüşme ve sorgu eğitim kılavuzu. Ayrıca Vrij, Detecting Lies and Deceit, 32-41; Jeffrey Krivis ve Mariam Zadeh, "Hunting for Devaption in Mediation -Winning Cases by Understanding Body Language," Mediate.com, Haziran 2006, http://www. mediate.com/articles/krivis17.cfm. Buller ve Aune, "Nonverbal Cues to Deception," 269-290; Paul Ekman ve Wallace Friesen, "Detecting Deception from the Body or Face," Journal of Personality and Social Psychology 29 (1974): 288-298; Henry D. O'Hair, Michael J. Cody ve Margaret L. McLaughlin, "Prepared Lies, Spontaneous Lies, Machiavellianism, and Nonverbal Communication," Human Communication Research 7, sayı 4 (Yaz 1981): 325-39.

120 L.F. Lowenstein, PhD, "Recent Research into Deception and Lying Behaviour, Part I," Güney İngiltere Psikoloji Hizmetleri, http://www.xproexperts.co.uk/newsletters/may08/ Lowenstein%20Article%201.pdf.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Sezgilerinize güvenin. Eğer bir konuşma size tuhaf geliyorsa, konuştuğunuz insan hareketler kullanmayı veya üst bedenini hareket

ettirmeyi kesmiş olabilir - bu, aldatmayı gösteren doğal olmayan bir davranıştır.

Kabininde oturan sahte çalışana yaklaştığında Steve Marks'ın şahit olduğu şey buydu. Genç kadın izlendiğini fark ettiği anda -ve hemen bir hikâye uydurması gerekeceğini-ellerini hareket ettirmeyi bıraktı ve üst bedenini dondurdu. Tepesinde bir şahinin uçtuğunu gören av, yerinde donar. Oyuncunun sezgileri ona aynı şeyi yapmasını söyledi.

SIZINTILARI BULMAK

Sorgucuların ve başka yalan dedektiflerinin birisinin beden dilini izlerken kesinlikle aradığı şey, "duygusal sızıntı", genellikle yüzde görebildiğimiz aynı bilinçdışı duygu ifadesidir. Çoğu zaman yüzümüzün duyguyu nasıl gösterdiğinin çok iyi farkındayızdır ve onu kontrol etmek için çaba bile harcarız. Yalan söylemeye hazırlanan biri konuşurken sinir olacağını fark edebilir; bu nedenle kaygısını göstermekten kaçınmak için hazırlık yapacak ve rahat görünmeye çalışacaktır.

Problem (yalancılar için, her halükârda) çoğu zaman duygularımızı önceden kestirememememizdir - duygularımız bizi hazırlıksız yakalar. Bu özellikle bize hazırlıksız olduğumuz bir şey sorulduğunda veya anlattığımızda geçerlidir. Evvelce gördüğümüz, basına haber sızdıran kaynağı bilmiyormuş gibi yapan kişinin örneğini hatırlıyor musunuz? Muhtemelen bir şekilde yüz yüze gelmeyi bekliyordu ve kendini buna karşı güçlendirmişti. Kavgacı veya araştıran sorular büyük olasılıkla onu fazla şaşırtmadı. Fakat ya birden zan altında olmadığını fark etseydi? *Bu,* provasını yaptığı bir durum değildi ve büyük ihtimalle bedeninden geçen rahatlama heyecanını gizlemeye hazırlıklı değildi. Bir yalan dedektifi tedbirsiz bir rahatlama ânını yakalayabilirse, hakikati görme şansına sahiptir.

BÜYÜK ÜÇ

Duygusal sızıntı en güvenilir üç farklı türde beden hareketiyle ifade edilebilir:

İşaretler

Tanımlayıcılar

Yansıtma

Okumayı öğrenebileceğimiz yüz ifadelerinden farklı olarak bu hareketler size başka birisinin ne hissettiğini tam olarak anlatmayacak. Ancak eğer yalancı bir insanla uğraşıyorsanız, varlıkları veya yoklukları, ya da kullanılma şekilleri son derece açıklayıcı olabilir.

İşaretler

Orta parmağınızla işaret parmağınızı kaldırarak yaptığınız zafer işareti "V"; az önce orta şeritte önünüze kıran SUV'deki adama yaptığınız kaba "parmak" hareketi; birisinin sesini yükseltmesini istediğinizde kulağınıza kaldırdığınız el - bunlara işaretler denir.[121]

121 Ekman, Telling Lies, 101-104.

İşaretler, konuşmadan bağımsız anlama sahip sinyallerdir. Planlıdırlar ve bir kelimenin veya bir sözcük grubunun bütünüyle yerini alabilecek kadar kesindirler. Aslında birçok işaret, iki insan suyun altındayken veya arka planda seslerin duyulamayacağı kadar büyük bir gürültü varken olduğu gibi konuşmak imkânsızsa kullanılır.[122] Amerikalıların çok kullandığı yaklaşık altmış işaret var.[123] Belli şartlarda göz kırpmak "Şaka yapıyorum" demektir. Sıkılı ve sallanan bir yumruk: "Seni elime geçireceğim!" Başını sallamak: "Evet." Başı sağdan sola sallamak: "Hayır." Yol kenarında

başparmağını havaya kaldırmış birini görürsek, onun sessiz bir şekilde otostop yaptığını hepimiz biliriz.İçten ifadelerin genellikle simetrik, sahte ifadelerin de çoğunlukla asimetrik olduğunu hatırlayacaksınız. Aynı şey işaretler için de geçerli. Yalancılar kullandığında işaretler eksik veya beceriksizce yapılmış olabilir. Simetrik olarak iki omuzu da silkmek, “Bilmiyorum” demektir. Tek omuzu silkmek aldatmayı işaret edebilir; eşlik eden bir kol hareketi olmadan hafif bir silkme veya sadece avuçları açmak da öyle.

122 John Hayes, Interpersonal Skills: Goal-Directed ;Behavior at Work (New York: Taylor &Francis, 1994), 43.

123 Ekman, Telling Lies, 102.



"Tamam" Amerikalıların çok kullandığı bir işarettir ama bazı kültürlerde bayağılık olarak nitelendirilir.



Omuz silkmek "Bilmiyorum" veya "Umurumda değil" demektir; tek omuzu silkmek sahte bir duyguyu gösterir.



Normal durumlarının haricinde, sıkılmış yumruklar bastırılan öfkeyi belirtir.

Bir işaret hareketi olağan bağlamının dışında görüldüğünde, birisinin duygularını kontrol altında tutmaya çalıştığını açığa vurabilir. Üzgün olmadığını söyleyen ama zayıf bir “tamam işareti yapan bir çalışan büyük olasılıkla aslında ne kadar öfkeli veya sıkıntılı olduğunu dürüstçe ifade etmiyor olabilir.

BU İŞARETLERİ NEREDE YAPTIĞINIZA BAKIN

Yüz ifadelerinden farklı olarak işaretler kültürden kültüre değişir. Başparmak ve işaret parmağıyla bir çember yapmak Amerika’da “tamam” demektir ama Brezilya’da veya İtalya’da bu işaret kesinlikle tamam değildir: Vücudun bir parçasını gösteren kaba bir harekettir. Benzer şekilde Amerika’da zafer işareti olan “V”, avuç içe baktığında İngiltere’de kaba bir harekettir.

Tanımlayıcılar

Tanımlayıcılar doğrudan konuşmayla bağlantılı hareketlerdir. Konuşulan konuyu vurgulamak, anlamını tekrarlamak (aç olduğunuzu söylerken karnınızı ovmanız gibi) veya güçlendirmek için kullanırlar.[124]İşaretlerden farklı olarak tanımlayıcılar konuşmanın yerini tutmaz. Sözlerimizi vurgulayacaklarına güveniriz, onların yerini alacaklarına değil. Tanımlayıcılar tek başına anlam ifade etmez. Eğer birisi sessizce havaya bir çizgi çiziyorsa, kafanızın karışması muhtemeldir. Fakat eğer o insana adres sorduysanız ve Fleet Sokağı’na döndüğünüzde yolun sonuna kadar

gitmenize gerek olmadığını açıklarken havada çizgi çiziyorsa, o zaman hareket bağlama sahiptir ve onu anlayacaksınız. Eğer işyerinde ani bir işten çıkarma dalgasını anlatıyorsanız, elinizle havada balta ağzı gibi "darbeler indirebilirsiniz"; canı sıkılan sekiz yaşındaki bir çocuğa onu en son gördüğünüzde "daha *bu kadarcık!"* olduğunu anlatmaya çalışıyorsanız, avuçlarınızı birbirinden birkaç santim ayırabilirsiniz.

124 Hayes, Interpersonal Skills, 43.

İşaretlerde olduğu gibi, birisi yalan söylemeye çalışıyorsa tanımlayıcıların kullanımı da azalma eğilimine girer. Bir insan söylediği şeye çok kafa yoruyorsa, hikâyesini *kelimeler yoluyla* yapılandırmaya ve devam ettirmeye odaklanmıştır. Söylediği şeye duygusal bir yatırımı yoktur, ona istediği şeyi sağlayacak kadarı hariç. Tanımlayıcılar kelimelerin gerisindeki duygudan çıkar - duygu yoksa, hareket de yoktur.[125]

125 A.g.e., 43-44.



Havaya darbeler indirmek, konuşmayı vurgulayan tanımlayıcı harekete bir örnektir.

Yansıtma

Yansıtma, başka bir insanla rahat ettiğinizi göstermenin bir yoludur.

Birisi sizinleyken rahat hissediyorsa, kendini konuşmaya verdiğini anlamanız için duruş şekline bağlı ipuçlarıyla sizin beden dilinizi yansıtma eğilimi gösterecektir. Sizi konuşmayı sürdürmeye teşvik etmek için siz eğildiğinizde o da eğilecek veya sandalyesinde aynı sizin yaptığınız gibi oturacaktır -sizinkileri "yansıtan" hareketler. Bir sohbet süresince, birbiriyle rahat olan insanlar konuşma kalıplarını, ses tonlarını ve hatta nefeslerini aşağı yukarı birbirine uydururlar.

Yansıtmayı bilinçli yapmak görece kolay olduğu için, flörtle ilgili birçok kitap ve ilişkiye yönelik Web sitesi aslında insanlara eşlerinin hareketlerini yansıtmalarını nasihat eder. Bir çevrimiçi site okurlarına öteki insanı hemen yansıtmaya başlamamalarını tembihler. "Aksi takdirde kişi bunu taklit olarak görebilir. Genellikle ayna hareketleri 10-20 saniye sonra yapılmalı ve doğal bir şekilde yapılmalıdır. Ayna hareketlerinin başka bir amacı da diğer kişiye onun görüşlerini kabul ettiğinizi ve saygı duyduğunuzu göstermektir... bilinçaltında sizi açık fikirli bir insan olarak görecektir."[126]

126 http://www.blifaloo.com/info/flirting-body-language.php.

Her yerde kolayca bulunabilen bunca tavsiyeye rağmen, yalancılar genellikle davranışı *yansıtmamaları* nedeniyle tespit edilebilirler. Birisi rahatsızsa veya iletişim kurmaktan kaçınmaya çalışıyorsa, sizinkilerin tersine hareketler yapa bilir. Siz ilerlerken geri adım atabilir veya siz onun bakışını yakalamaya çalışırsanız yüzünü çevirebilir ya da elleriyle yüzünü örtebilir, ya da belki bedenini bir çıkışa doğru yönlendirecektir. Sorularınızı cevaplasa bile, bedeni onu yalnız bırakmanız için yalvarıyordur. Bu durumda sizi kandırmaya çalışıyor olması oldukça muhtemeldir.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bir insanı olası bir aldatma konusunda sorgularken kendinize onun yüzünü, bedenini ve bacaklarını açık bir şekilde görme imkânı sağlayın.

Bu, uyuşmayan davranışları yakalama ihtimalinizi artırır.

Birisinin sizi kandırmaya çalışıyor olabileceğini gösteren daha da açıklayıcı bir işareti kollayın: Duruşla bağlantılı ipuçlarını kullanmayı tamamen bırakıyor mu? Onları ânın beklenen uyumlu akışının ve ritminin dışında uygunsuz bir şekilde mi kullanıyor? Günümüzde ortalama bir yalancı beden dilinin gerçek duygularını açığa çıkarabileceğinin çok iyi farkında olduğu için, çoğu zaman hareketlerini kontrol etmek için var gücüyle elinden gelen her şeyi yapmaya çalışacaktır. Bu da kendi başına bir ipucudur. Doğal şekilde yansıtmayan ve aynı zamanda işaret ve tanımlayıcıları kullanmaya çekinen bir şahıs çok resmi ve doğallıktan yoksun görünecektir. Etkin bir şekilde aldatma işaretlerini arıyor olmasanız bile, bir şeyin ters olduğunu fark edebilirsiniz: Acayip veya uygunsuz bir davranışla karşılaştığımızda, kendimizi rahatsız ve garip hissetmemiz muhtemeldir ve bu da bir şeyin yanlış olduğunu gösteren ilk belirtidir.

ARANMASI GEREKENLER

Herkes durmadan kımıldanabilir, şüphesiz. Tipik huzursuzluk veya sabırsızlık işaretlerinin -kıpırdanma, parmak uçlarını masanın üzerinde tıpırdatma ve ayak parmaklarıyla yere vurmak- birisinin yanıltıcı olduğunu gösteren tutarlı bir şekilde güvenilir uyarılar olduğunun kanıtlanmasına rağmen, gergin bir durumda birazcık bacak sallamak ille de şüpheli bir şey olduğu anlamına gelmez. Bununla birlikte bir davranış *kümesini* kollamalısınız - gerçek duygularını gizleyen birinin karşısında olduğunuzu anlatan birden çok uyarıyı.[127]

127 Ekman, Telling Lies, 85.

Diyelim bir insanın yüz ifadelerinin ve beden dilinin birleşimine bakarak sizi kandırmaya çalıştığına ikna oldunuz. Suçlayarak üzerine atlamak için uygun zaman mı? Kesinlikle değil. Bir yalan dedektifi olarak ilk işiniz

yalanı yakalamak değildir. Bir sonraki adımda ne yapacağınıza karar vermek için bilgi toplamaktır.

KANIT BÜTÜNÜ

Aldatma, beden dilimiz vasıtasıyla meydana çıkan pek çok şeyden yalnızca biridir. Arkadaşların ve benzer şekilde yabancıların işaret ve hareketleri, onların düşünce, duygu ve niyetlerine ilişkin şaşırtıcı içgörüleri ortaya çıkarabilir. Tokalaşmalar, kol pozisyonları, bacak hareketleri, duruş ve bir odada nerede durdukları ya da oturdukları, hepsi tanıdıklarımız hakkında onları fark ettiğinden çok daha fazla şey anlatır. Şüphesiz aynısı bizim kendi sözsüz hareketlerimiz için de geçerli.

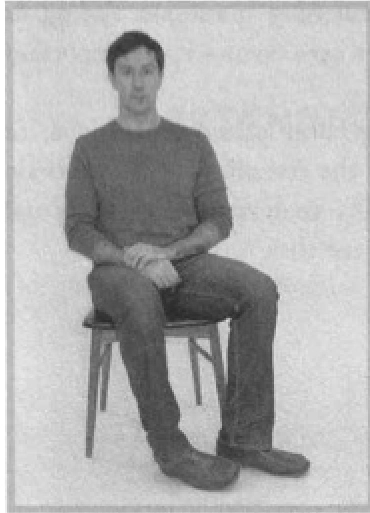
İşte kollanması ve anlaşılması gereken sekiz beden dili ipucu:

1. Açık avuçlar: Açık, yukarı dönük avuçların dahil edildiği bir duruş davetkâr ve tehlikesizdir ve dürüstlüğün yanı sıra diğer kişiye karşı açıklığı belirtir. Tersine saklı avuçlar gizlenmeyi akla getirir ve aşağıya dönük avuçlar otoriteyi yansıtır.
2. Baş sallama: Amerikalıların birisi konuşurken “Evet” anlamına geldiğini bildiği işareti gördüğünüzde, bu genellikle “Evet, seni duyuyorum” demektir, “Evet, kabul ediyorum” anlamına gelecek diye bir şart yoktur.
3. Kule yapmak: Minare külahı biçiminde birbirine hafifçe değen parmak uçları kendine güven, hatta üstünlük yaymanın çok kullanılan sözsüz bir yoludur. Hareket olumlu veya olumsuz olabileceğinden, doğru bağlamı belirlemek için öncesindeki davranışı göz önünde bulundurun.
4. Saldırgan el sıkışma: Güç gösterisinde bulunan birinin en gözde hareketi, karşı tarafı derhal teslimiyetçi bir konuma sokan, avuç içi

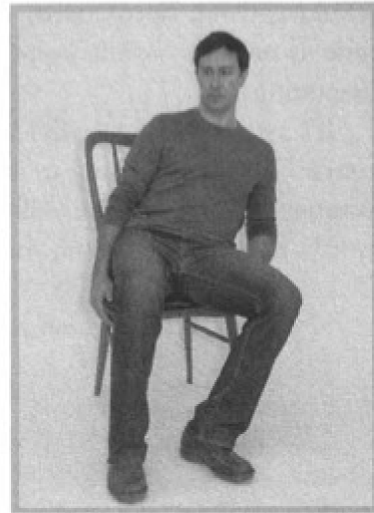
aşağıya dönük şekilde el sıkışmaktır.

5. Kolları çaprazlamak: Açık avuçların tersi olan çaprazlanmış kol pozisyonu (ayakta veya otururken) savunmacı, olumsuz veya dostça olmayan bir tutumu gösterir. Kilidi kırmak için kollarını çapraz yapmış kişiye tutması veya yapması için bir şey verin.
6. Bilek kilidi: Çapraz yapılmış kolların doğal sonucu, bacakların birbirine kenetlendiği bu kapalı hareket geri çekilmeyi, belirsizliği veya korkuyu akla getirir. Çoğu kez dişçi koltuklarında ve sorgu odalarında görülür.
7. Bacaklar açık duruş: Kovboyların ve profesyonel sporcuların maçtan önceki görüntüsü, bu genelde erkeksi hareket apış arasını vurgular ve hâkimiyeti ve sertliği akla getirir.
8. Tüy toplamak: Birisinin elbisesindeki tüyleri (gerçek veya hayali) toplamak için dönmesi, gördüğü veya duyduğu şeye katılmadığını ve büyük olasılıkla kendine sakladığı bir fikrinin olduğunu akla getirir.[128]

128 Allan ve Barbara Pease, The Definitive Book of Body Language (New York: Bantam, 2006).



Kapıya doğru bakan ayaklar içten içe gitmeyi isteyen birini gösterir.



Ayakta veya otururken birinden uzaklaşmak rahatsızlık işaretidir.

Diyelim bazı raporlar hakkında görüşmek için bir çalışanı -ona Thad diyeceğiz- odanıza davet ettiniz. Bazı rakamları sorgularken, Thad'in odanızın kapısına doğru yaslandığını fark ediyorsunuz. Ayağı sinirli bir şekilde aşağı yukarı sallanıyor. Odanızda olduğu için mi sinirli, yoksa o raporlarda görmenizi istemediği bir şeye çok yaklaştığınız için mi?

Henüz bunu söylemek mümkün değil; Thad'i rahatlatmak için elinizden geleni yapın. Espri yapın, nane şekeri ikram edin, onu rahatlatmaya çalışın. (Bu durumda en iyi "teknik" aynı zamanda nazik ve davetkâr olmanın en iyi yoludur - Thad aslında doğruyu söylüyorsa faydası dokunacaktır.) Doğrudan yüzleşmenin inkâra götüreceğini bilirsiniz ve her halükârda delillerinizden Thad'i düşman etmeyi göze almaya yetecek kadar emin değilsiniz. Bu nedenle yüzleşmekten kaçının ve onun beden dilinin nasıl değiştiğini izleyin.

Belli etmeden Thad'in yüzünü izleyin ve el kol hareketlerine dikkat edin. Konuşurken kelimelerinizi dikkatli seçerek genel, açık uçlu, tehdit içermeyen sorular sorun. Olabildiğince az şey söylemek -gözlerinizi açık tutarken- önemli bir yalan yakalama becerisidir.

Bu konu elbette sadece beden dili ve mikro ifadelerle ilgili değil. Beden dilinin açıklayıcı ayrıntılarını belirlemeyi öğrenmek ne kadar önemli olsa da, bir insanın mevcut kelimelerini çözümlemeniz gerekecek.

BEŞ-KELİMELERİ DİNLEMEK

İnsanlar size ne yaptıklarını anlatmak isterler. Size itirafta bulunmak isterler. Tek yapmamız gereken dinlemek.

- TODD BROWN, DEDEKTİF[129]

129 Christopher Quinn, "Technique Sets the Truth Free," Orlando Sentinel, 23 Eylül 1991, LSA Laboratory for Scientific Interrogation, Inc., http://www.Isiscan.com/id36.htm.

Jeff bir endüstriyel fotokopi makinesi firmasının bölge müdürüydü. Satış ekibi bütün East Coast'ki işyerlerine satış yapıyordu. Genellikle personelinin performansından memnun olmasına rağmen, Jeff satış temsilcilerinden birinin, Wade'in işini hâlâ canla başla yapıp yapmadığından şüphe etmeye başlamıştı. Wade her zaman güvenilir ve hatasız, harika bir takım oyuncusu olmuştu, ama son zamanlarda hedeflerine ulaşmak için çabalıyor ve anlaşmaları son dakikada telaşlı bir koşuşturma içinde yapıyor gibiydi. Evvelki sene yıl içinde cep telefonuna cevap vermediği uzun süreler geçirmeye başlamıştı. Sonunda Wade hiçbir neden göstermeden bir toplantıyı kaçırdı ve bir müşteri Jeff'e şikâyette bulundu.

Jeff ikinci fırsatlara inanıyordu. Bu kadar potansiyel sergilemiş bir çalışanı işten çıkarmak istemiyordu. Olup bitene ilişkin daha iyi fikir edinmeyi umarak Wade'den öğle yemeği için bir kafede kendisine katılmasını istedi. Garson tarafından köşe bir masaya yönlendirildiklerinde Jeff Wade'in oturacağı yeri seçmesine imkân verdi. Wade'in üstünlük sağlama çabası olarak yorumlayabileceği hiçbir davranışta bulunmak istemiyordu.

Sipariş verdiler. Jeff Wade'in biraz sessiz gözüktüğünü ve tabağının yanında duran temiz çatalın dişlerini elleyip durduğunu fark etti. Sağ elinin

tuhaf bir şekilde kucağında duruyordu. Şimdiden rahatsız görünüyordu ama Jeff onu rahatlatmak için elinden geleni yaptı.

Biraz yerel spor haberleri ve iki adamın aileleri hakkında laklak ettikten sonra, Jeff neşeyle, “Bayern Designs satışı için seni kutlamak istiyordum. Binalarında iki kat daha aldıklarına inanamıyorum. İşleri iyi gidiyor olmalı” dedi.

“Öyle olmalı” diye cevap verdi Wade başını sallayarak, o sırada yemek geldi. Jeff daha peçetesini kucağına yerleştireme-den Wade yemeğine yumulmuştu.

“Peki, sen nasılsın? Senin cephende işler nasıl gidiyor?” diye sordu Jeff. Tehditkâr görünmemek için elinden geleni yaptı.

Wade çiğnemeyi bitirdi, yutkundu ve “İşler nasıl gidiyor? İyi gidiyorlar” diye cevap verdi.

Wade’in Jeff’in kolay bir giriş yapmasına olanak vermeyeceği açıktı. Asıl konuya geçmenin zamanı gelmişti. Jeff çatalını bıraktı. “Wade, Sana Ann Fischer’le kaçırdığın toplantıyı sormak zorunda olduğumu biliyorsun. Bana neler olduğunu anlatır mısın?”

Wade bardağından bir yudum aldı ve cevap vermeden önce dikkatli bir şekilde yerine koydu. Jeff’in gözünün içine bakarak, “Biliyorum” dedi. “Ona bir özür notu gönderdim ve aradım da. Bu pek bir şey değiştireceğinden değil. Berbat bir gündü, tahminimce. İşe geç başladım. Evde bazı teklifleri bastırdım ve bu beni geciktirdi. Ve sonra... şey, yolda Starbucks’a uğramaya çalışmamalıydım; hep vakit alıyor. O kadar sinirliydim ki, kahvemi kaptığım gibi sipariş verdiğim keki almadan yola çıktım. Sunuma gecikeceğim gerçekten endişeliydim ama dokuzda oradaydım. Harika gitti. Daha çok Canon’un özellikleriyle ilgileniyor gibiydiler ama Toshiba hakkında da birkaç soru sordular. Bazı rakamları hazırladığımda, Canon’un onların ihtiyaçları için en uygun tercih olduğunu göreceklerini sanıyorum.”

“Güzel, güzel” dedi Jeff. “Peki ya toplantı?”

Wade başını salladı. “Ah, affedersin. Şey, o sırada çok acıkmıştım çünkü kahvaltı etmemiştim ve Fischer’in ofisine gitmeden önce bir sandviç almak için durmaya karar verdim. Çıktığımda arabam çalışmadı. Ne oldu bilmiyorum ama, ah, akü boşalmıştı. Bu da yetmezmiş gibi cep telefonumun şarjı bitmişti ve şarj aletini evde bırakmıştım. Aptalca

geldiğini biliyorum, ama yemin ederim doğru. Arabayı yumrukluyor ve cep telefonlarını kullanmama izin verip vermeyeceklerini görmek için insanlara bağırıyordum ama deli gibi görünmüş olmalıyım - kimse yardım etmezdi.

"Sonunda sandviç dükkânının idarecisi arabayı itmeme yardım etti. Fakat o sırada o kadar gecikmiştim ki, Fischer'le toplantıya gitmek için şehrin öbür ucuna gitmeye değermiş gibi gelmedi - kadının o sırada bana çoktan sinirlenmiş olacağını düşündüm. Ben de eve gittim. Bunu yapmanın aptalca olduğunu biliyorum. Gerçekten, gerçekten üzgünüm ve bir daha olmayacak. Olmayacak. Söz veriyorum."

Wade ciddiyetle başını sallayan Jeff'e baktı. Jeff, Wade'in doğruyu anlatmadığını bildiğini söylemeye hazır değildi. İki adam yemeklerini yeterince hoş bir şekilde bitirdiler. Fakat ofise döndüklerinde, Jeff, insan kaynaklarının başındaki Maxine'e, Wade'e işine son verileceğini bildiren bir uyarı mektubu hazırlaması gerektiğini söyledi. "O dosyayı saklı tut" dedi Maxine'e.

Birkaç ay içinde Wade başka bir randevuyu daha kaçırdı ve Jeff onu işten çıkardı. Çok geçmeden Wade'in uyuşturucu tedavisine başladığını öğrendi.İnsanlar dili ihtiyaçlarına uygun şekilde uyarlamayı bilirler.
Akıllıca bir ifade duyarız ve onu kendimize mal ederiz; argoyu ilerletiriz; ülkenin başka bir tarafına taşınıncaya kadar "soda" sipariş ederiz ve "gazoz" sipariş etmeye başlarız. Hepimiz yaşadığımız coğrafi bölge, yaşam deneyimimiz ve sosyal, etnik ve ekonomik nüfus özelliklerimizden aşırı etkilenen bireysel sözlü iletişim tarzımızı geliştirdik.

Gerçi eğitimli aldatma dedektifleri herkesin benzersiz bir kendini ifade etme şekline sahip olmasına rağmen, yalancıların konuştukları zaman kendilerini ele verdikleri bazı neredeyse evrensel yollar olduğunu bilirler.

YANILTICI İNSANLARIN SÖZEL ALIŞKANLIKLARI

Wade'in hikâyesinde her şey akla uygun geliyordu, öyleyse Jeff satışçısının toplantısını kusursuz bir yetersiz planlama ve güvenilmez teknoloji tufanı yüzünden kaçırmadığını nasıl anladı? Çünkü Wade ne kadar inandırıcı olsa da aldatmayla ilgili sözel bir ipucu yığını bırakmıştı. Yalancılar genellikle var güçleriyle ikna edici bir hikâye kurgulamaya uğraşır, hikâyelerinin her kısmının akla yatkın ve mantıklı olmasını sağlarlar. Fakat tıpkı farkında olmadan sızan yüz ifadelerinin ve beden dilinin yalancının gerçek duygularını ele verebilmesi gibi, farkında olmadan sızan dil sürçmeleri de altta yatan düşünce zincirini ele verebilir. İyi dinlemeyi bilen yalan dedektifi için bir insanın konuşmasındaki gelişigüzel kelimeler, sesler ve ifadeler asla göründükleri kadar rastlantısal değildir. Yalancının psikolojisiyle ilgili açık bir bakış açısı sunarlar.

Bununla birlikte yalan söylemek zor iştir. İsveçli araştırmacı Aldert Vrij'in gözlemlediği gibi, yalancılar, "akla yatkın cevapları düşünmek, kendileriyle çelişmekten kaçınmak ve gözlemcinin bildiği veya öğrenebileceği her şeyle tutarlı bir yalan söylemek zorundadırlar" - ve bunların hepsini kendilerine hiçbir hata yapmamayı hatırlatırken yapmak zorundadırlar. Ve gergin görünmemeyi akılda tutarak. Ve normalde bu durumda davranacaklarından farklı davranış sergilememeyi. *Ve* -davranış sergilemekten bahsederken- normalde gösterecekleri duyguları sergilediklerinden emin olmayı.[130] Bunu her zaman becerememeleri şaşırılacak bir şey mi?

130 Par Anders Granhag, editör, The Detection of Deception in Forensic Contexts (Cambridge, İngiltere: Cambridge University Pres, 2004), 292. 136** A.g.e., 17.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bir insanın kelimelerindeki, yüz ifadelerindeki ve beden dilindeki uyumsuzlukları izleyin. Yalancılar genellikle bunların hepsini birbiriyle uyum içinde tutabilmek için çabalarlarken hakikati söyleyenler tutarlı olarak bütün kanallarda aynı mesajı yayacaklardır.

Yalan söylemenin sözel belirtilerini yakalamak için aldatmayı sezenler dört konuşma özelliğine çok dikkat ederler - ifade yapısı, sözel sızıntılar, ses özelliği ve tutum.

İfade Yapısı

Bir insanın ifade yapısı -kelime ve cümle seçimi- her yalan dedektifinin olası aldatma belirtilerini kazıp çıkarmak için kullandığı zengin bir kaynaktır. Her zaman olduğu gibi, çok sayıda fizyolojik ve psikolojik faktörün -yorgunluk, stres, açlık, eve vaktinde gitme endişesi- bir insanın kendini ifade etme şeklini etkileyebileceğini hatırlamak önemlidir.

Başkalarının kendilerine inanmasını bekleyen doğru sözlüler doğal ve kendinin farkında olmadan konuşma eğilimindedirler. Ancak eğer kendilerine inanılmasını beklemiyorlarsa, dürüst görünmek için çok çaba harcayabilirler. Ne yazık ki sonuç onları daha az güvenilir yapar.[131] Açıkçası o zaman da tuhaf bir şekilde kurulmuş her cümle

131 A.g.e., 17.

yalan değildir. Bununla birlikte bir yalan dedektifinin kaşlarını kaldırmasını gerektiren -şüphelinin söylediği şey yüzünden değil, bu taktiklerin onun söylemekten *kaçınmasına* yardım ettiği şey yüzünden- ustaca planlanmış ifade biçimleri var.

Yalancıların genellikle soruları savuşturmak veya şüpheyi başka yöne çevirmek için kullandığı birkaç ifade tipi var. Bir sonraki bölümde bunlara nasıl karşılık vereceğinizi öğreneceksiniz. Şimdilik sadece bunları tanımaya odaklanın.

Papağan Cümleleri. Bir soru sorduğunuzda birisi onu size tekrarlıyorsa, nasıl cevap vermek istediğini düşünmek için zaman kazanmaya çalışıyor olabilir. Örneğin, “İş dışı saatlerde şirket yazışmaları için hangi e-posta hesabını kullanırsınız?” diye sorduğunda ve karşılık olarak, “İş dışı saatlerde şirket yazışmaları için hangi e-posta hesabını kullanırım? Şey, sanırım şirket hesabım olurdu” cümlesini duyarsanız dikkat edin. Eğer sadece, “Şirket yazışmalarım mı?” veya “İş dışı saatlerde mi?” cümlelerini duyduysanız, size bilmek istediğiniz şeyi söylediğinden emin olmak için sorunuza açıklık getiriyor olabilir. Fakat cümleyi bütünüyle tekrarlamak, cevap vermek istemediğini gösterir.

Yakantop Cümleleri. Diyelim, “Ofisteyken genel olarak hangi bilgisayar sistemini kullanıyorsunuz?” diye sordunuz ve birisi, “Bilgi teknolojileri departmanındaki herkesle görüşüyor musunuz?” diye karşılık verdi. İnsanlar sorunuzu görmezden geldiğinde veya saptırdığında ve hemen size yeni bir soruyla karşılık verdiğinde, bunu genellikle cevaplamaya gönüllü olmadan önce ne kadar bildiğinizi öğrenme çabasıyla yaparlar. Bu örnekte kişi onun e-posta faaliyetiyle ilgili şüpheli bir şeyi fark edip etmediğinizi anlamaya çalışıyor olabilir. İçinden, “Bir şeye açıklama getirmem gerekiyor mu?” diye soruyor olabilir.

Suçluluk Hissi Cümleleri. Suçluluk duygusundan kaynaklanan bir cümle sizi, sorgucuyu, savunma durumuna geçirmeye çalışan kaçamak bir taktiktir. Diyelim bir çalışana günün sonunda binadan çıkarken genellikle hangi çıkışı kullandığını soruyorsunuz. Eğer soruyu savuşturmaya çalışıyorsa, güceniyormuş numarası yapabilir: “Bahse girerim yöneticilerin hiçbirinin giriş çıkışlarını takip etmiyorsunuz. Siz insan kaynaklarındakiler hep alttaki insanların laçka olduğunu düşünürsünüz.” Kendinizi savunurken veya önyargılı olmadığını kanıtlamaya kaptırırken sorudan vazgeçeceğinizi umuyor. Bunu yutmayın.

İtiraz Cümleleri. Sizi savunma yapmaya mecbur etmek yerine itiraz cümlesi kullanan bir yalancı, sorgulamaya size geçmişinde kurnazlık yapabilecek biri olduğunu gösteren hiçbir şeyin olmadığını hatırlatarak karşılık verecektir.

S: “Günün sonunda binadan çıkarken genellikle hangi çıkışı kullanıyorsunuz?”

C: “Gününe göre değişiyor. Bakın, ben bir anneyim, kiliseye gidiyorum, kan veriyorum. Benimle neden bir suçluymuşum gibi konuştuğunuzu anlamıyorum!”

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bilgi toplamak için açık uçlu sorular ve davranışı değerlendirmek için evet/hayır soruları sorun.

Çok Az/Çok Fazla Cümleleri. Bir insan bir soruyu cevaplamaya hazırlanmadan önce çok kısa bir süre içinde bilinçli ya da bilinçsiz en iyi cevabın ne olabileceğini değerlendirecek-tir.[132] Doğrucu bir insan için mümkün olan en iyi cevap bazı bilgileri atlayabilir. Konu dışı birkaç ayrıntı içerebilir. Ancak her şeye rağmen istenen bilgiyi verecektir.

132 http://www.reid.com/educational_info/r_tips.html?serial=321090725620686.

“Neden bana geçen gün müşterilerimizden birinin aldığı e-posta hakkında bildiklerini anlatmıyorsun?” diye soruyorsunuz.

Dürüst bir çalışan, “Bütün bildiğim Bill Patterson’ın cuma günü arayıp Jane’in ona ayyaş ve ezik diye hitap ettiği bir e-posta gönderdiğini söylediği. Şimdi Jane benim bir şekilde onun e-posta hesabına izinsiz girdiğimi ve bunu gönderdiğimi söylüyor. Jane’le aramızın iyi olmadığı sır değil ama sırf onunla uğraşmak için işimi tehlikeye atacak kadar budala değilim” diyebilir.

Sizi kandırmaya çalışan bir çalışan için -adı Todd olsun-olası en iyi cevap genellikle onun suçlamanın çirkin ayrıntılarını tekrarlamasını gerektirmeyendir. “Fazla bilmiyorum” diye cevap verebilir kaçamak. “Jane’den kaba bir e-posta aldığını söylüyor, doğru mu? Jane bunu benim yaptığımı mı düşünüyor? Neden böyle bir şey yapacağımı düşündüğünü bilmiyorum.” Kesin suçlamalardan uzak durmak kendisini onlardan psikolojik olarak uzakta tutmasına yardım eder.

Diğer taraftan Todd’un cevabı gereksiz uzatıyor olabilir: “Ne mi biliyorum? Jane’in beni işten attırmaya çalıştığını biliyorum. Aslından benden hiçbir zaman hoşlanmadı. İlk kez başımı belaya sokmaya çalışmıyor. Geçen seneki karışıklıktan beri, sevkiyatı birkaç gün ortadan kaybolduğunda -benim sipariş geçmediğimi söylüyor ama kesinlikle yaptım- insanlara bu tip şeylerin olmasını önlemek için sistemi geliştirmemiz gerektiğini anlattım. Şimdi birisi sinirli ve Jane bunun *benim* hatam olduğunu mu söylüyor? Çok yüzsüz.”

Bu cevapta iki ipucu suçu gösteriyor. Birincisi Todd’un çok şey söyleyip çok az şey anlatması. İkincisi de bu kadar laf kalabalığının hiçbir yerinde aslında soruyu cevaplamıyor.

Güçlendirici Cümleler. Yalancılar inandırıcı ve samimi görünmek istediklerinden genellikle konuşmalarına güvenilirliklerini güçlendirecek etkili cümleler ekleyeceklerdir:

“*Yemin ederim,* dün gece evdeydim.”

“*Doğruyu söylemek gerekirse,* o rakamların biraz anormal göründüğünü ben de düşündüm.”

“*Dürüst olmak gerekirse,* bunun faturanıza nasıl girdiğini ben de bilmiyorum.”

Neden bunları anlamsız “dolgu” cümleleri olarak atamayacağınızı merak ediyor olabilirsiniz? Sonuçta çoğu insan bunları bolca kullanıyor. Bununla birlikte psikologlar özellikle yalancıların onları rasgele seçmediğini buldu.

DOLGULAR VE İPE SAPA GELMEZ ŞEYLER SÖYLEMENİN DİĞER YOLLARI

Alex Rodrigues’le Texas Rangers’da oynadığı sırada steroid kuUanımı hakkında ESPN’de (The Total Sports Network) görüşme yapıldığında, yalan uzmanları onun gerçeği söyleyip söylemediğiyle ilgili tasarladığından daha fazla şey açıkladığından oldukça emindi[133]

133 http://waswatching.com/2009/02/11/lie-to-me-the-a-rod-episode/.

“Dürüst olmak gerekirse, hangi maddeleri kullanmakla suçlandığımı tam olarak bilmiyorum” dedi Rodrigues görüşmeyi yapan Peter Gammons’a.

Görüşmede daha sonra Rodriquez şunları söyledi: “Size dürüst olmam gerekirse, bir testte yüzde yüz başarısız olduğumu ilk kez, daha birkaç gün önce Sports Illustrated’dan bir hanım [Selena Roberts] spor salonuma geldiği ve bana, ‘Bir testten kaldın’ dediği zaman öğrendim.”

Ve Gammon, “Bu maddelerle nasıl tanıştın? Spor salonunda mı? Başka oyunculardan mı?” diye sorduğunda, işte Rodriguez’in söyledikleri:

Kültür, oldukça yaygındı. Bir sürü şey yapan bir sürü insan vardı. Bir sürü belirsiz alan da vardı. Biliyorsunuz, o zamanlar GNC’ye girip bugün büyük olasılıkla pozitif bir teste yol açacak dört ya da beş farklı ürün alabiliyordunuz.

Meselenin özü bugün yasal olmayan veya bugün kabul edilmeyen ve bugün başınızı büyük derde sokabilecek şeylerle denemeler yapmaya başlamamdı.

O zamandan beri, Arizona’da başıma gelen o olay, sürpriz, fark ettim ki, ne oldu biliyor musunuz, hiçbirine ihtiyacım yok ve sahip olduğum şey yeterli. O günden beri kariyerimin en iyi beysbolunu oynadım. O günden beri iki MVP kazandım ve kariyerimde hiç bu kadar iyi hissetmemiştim. Bundan büyük gurur duyuyorum.[134]

134 “Rodriquez, Sorry and Deeply Regretful.” Podcast, http://sports.espn.go.com/mlb/news/ story?id=3895281.

Bu alıntının herhangi bir yerinde sorunun cevabını bulabiliyor musunuz? Muhtemelen hayır, çünkü yok.[135]

135 http://waswatching.com/2009/02/11/lie-to-me-the-a-rod-episode/.

Güçlendirici bir cümle meydana getirmek için iki tip ifade kullanılabilir. Birinci olarak *niteleyici ifadeyi* değerlendirelim:

“*Buna asla inanmayacaksın* ama insanlar bu yatırımdan yüzde on-on beş kadar kâr elde etti.”

“ *Bildiğim kadarıyla* şehirdeki en iyi bayii biziz.”

“Biliyorsun, *bunu gerçekten düşündüğünde*, ben bu soruyu sormak için yanlış insanım.”

“*Hatırladığım kadarıyla* ben geldiğimde her şey olması gereken yerdeydi.”

İnsanlar niteleyici ifadeleri kendilerini sahte vaat veya abartı suçlamalarından korumak veya söyledikleri şeyden sorumlu tutulmaktan kaçınmak için kullanırlar.[136]Ancak genelde tanık olduğunuz bir deneyimi veya bir olayı anlatmanız istendiğinde, cevabınızı nitelendirmeye ihtiyaç duymayacaksınız. Bir şeyi ya deneyimlemiş veya görmüşsünüzdür ya da görme-mişsinizdir.O yüzden bir yayımcı editöre, “Toplantıda önerdiğin harika bir fikirdi. Bunu ne zaman düşündün?” diye sorduğunda, editör, “Dürüst olmak gerekirse, hatırladığım kadarıyla, bunu bir şekilde geçen ayki satış toplantısında düşündüm” diye cevap veriyorsa, yayımcının daha fazla ayrıntı için bastırması gerekir. Şüphesiz bu editörün cevabına niteleyici ifadelerle başlaması onun fikri ille de başka birisinden çaldığı anlamına gelmez. Ancak hikâyenin tamamını öğrenmenin biraz daha deşmeyi gerektirebileceğini gösteren bir işarettir.

136 John Reid & Associates, görüşme ve sorgulama eğitim kılavuzu; genel kategoriler vepotansiyel olarak yanıltıcı sözel davranışlarla ilgili belirgin örnekler sağlar.

Başka bir güçlendirici tipi *dinsel ifadelerden* gelir. “Bir ermişle ikiyüzlü birisi arasındaki fark, birisinin dininden dolayı, diğerininse dinini kullanarak yalan söylemesidir” der Amerikalı yazar Minna Antrim.[137] Ermişle ilgili kastettiği şey az da olsa tartışmaya açık ama ikiyüzlü kısmı yeterince anlaşılır.

137 http://thinkexist.com/quotes/minna_antrim/.

“Tanrı şahidim olsun bunu ben yapmadım!” “Holly’nin hakkımda bunu neden söylediğini ancak Allah bilir.” “İncil üzerine yemin ederim ki ben çıkarken para oradaydı.” Bir insan dini ne kadar yüksek sesle hatırlatıyorsa, hakikati söylememesi ihtimali o kadar yüksektir. Dürüst insanlar dini inançlarına kişisel destek ve huzur için dönerler - dürüstlüklerini başkalarının önünde kanıtlamak için değil. Genellikle size dindar olduklarını hatırlatma ihtiyacı hissetmezler, çünkü sizin bu konudaki fikriniz alakasızdır.

Uzaklaştırma Cümleleri. Kimse kendini bir yalancı, sahtekâr veya suçlu olarak görmek istemez - ve kendimizi bu şekilde etiketlemekten kaçınmak için her türlü zihinsel ve sözel jimnastiği yapacağız. Başkalarını kandırmaya kararlı insanlar çoğunlukla yalanlarında kendilerinden bahsetmekten kaçınmaya çalışırlar, sanki kendilerini olayın dışında tuttukları zaman yalan söyleyen *kendileri* değilmiş gibi

Örneğin, bilerek kalitesiz bir ses sistemini satmaya çalışan bir satıcı, “Bu müthiş bir model. Çok satıyor” diyebilir. Dikkat edin, “Ben” kişi zamirini kullanmaktan kaçınıyor. Aslında sahiplenici bir dil kullanmaktan tümüyle kaçınıyor - kendini konuşmanın tamamen dışında tutmak istermiş gibi. Harika bir ürünü satmaya hevesli dürüst bir satıcının, “Bunun muazzam bir model olduğunu düşünüyorum. Sürekli satıyorum” demesi daha muhtemeldi.

Uzaklaştırma cümleleri aynı zamanda bir şeyin değerini azaltan veya diğer insanı ortadan kaldıran dilde de bulunur. Bir çalışan kendisine yöneltilen bir meslektaşıyla çekişmeli ilişkisine yönelik suçlamayı saptırmayı umuyor diyelim: Müdürüne, “O adamla bu tutumu hakkında konuşmanız lazım” diyebilir. “O adam” - “Charlie” değil.

Uzaklaştırma dili yanıltıcı konuşmanın ayırıcı özelliğidir. isimlerden kaçınmak, bir yalancının kendini hakikatten uzak tutabilmesinin bir yoludur. George Bush başkaken, oğlu George’u şu şekilde uzakta tutarak övdü: “Bu adam akıllı, olgun ve kuvvetlidir. Kararlar alır.” George W. nerede? Görünen o ki resmin hiçbir yerinde yok. Arkasından Jeb’in potansiyelini de övdü: “Başkan olarak çok iyi.” Bu sefer anlaşılan Jeb bir yüklem olarak bile geçmedi.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Genellemelere ve tahminlere kulağınızı açın (“Ben genellikle siparişleri sabah geçerim...”) ve her tür belirsizliği açıklığa kavuşturmak için açık sorularla karşılık verin (“Pazartesi günü bütün siparişleri geçtiniz mi?”).

Örtmeceler. Örtmeceler uzaklaştırma dilinin bir biçimidir. insanlar hareketlerinin eleştirileceğini biliyorlarsa, o hareketi anlatmak için kullandıkları kelimeleri çok dikkatli seçeceklerdir. “Parayı neden çaldın?” gibi açık bir soruyla karşılaştığında, dürüst bir insan, “Ben hiçbir şey çalmadım!” karşılık verebilir.Bununla birlikte suçlu biri, “Ben hiçbir almadım” diye karşılık verebilir. Bu inkârdaki şüpheli duygu eksikliğine dikkat edin. Ayrıca kişi “çalma” kelimesinin yerine çok daha nazik olan “alma” kelimesini koydu - bunun yalan olduğunu gösteren bir kırmızı bayrak.

Benzer şekilde haksız yere cinsel tacizle suçlanan biri büyük olasılıkla genellikle konuyla bağlantılı kelimeleri kullanmakta tereddüt etmeyecektir. “Ona *sarkıntılık* mı etmişim? Şaka mı yapıyorsunuz?” Yahut, “Pornonun nereden geldiğini bilmiyorum - onu masasında bulduğunda sinirden delirmiş bir halde odasından fırladı.” Bununla birlikte eğer bu insan bu işle ilişkisini örtmeye çalışıyor olsaydı, daha yumuşak bir dil kullanması daha muhtemeldi: “Ona asla dokunmadım” veya “O resimlerin nereden geldiğini bilmiyorum.” [138]

138 John Reid & Associates, görüşme ve sorgulama eğitim kılavuzu, 45.

Sözel Sızıntılar

Sözel sızıntılar, insanlar yalanlarını devam ettirmek için çok fazla zihinsel enerji harcadıklarında yaptıkları hatalardır, beyinleri söyledikleri şeyi takip etmekte zorlanır. “A”lar ve “ah”lar, tutarsız gramer seçimleri ve daha pek çok hata bu sınıfa girer.

Dil Sürçmeleri. Freud’un popüler kültürdeki şöhreti sağ olsun, büyük olasılıklar bu tabire zaten aşinasınız. Dil sürçmesi konuşmada konuşmacının tarafında bilinçaltı bir düşünce, duygu veya arzuyu ele veren bir hatadır. Utanç verici mükemmel bir örnek, Belediye Başkanı Richard J. Daley’nin 1968’de Şikago’daki Demokratik Ulusal Kongre’de yaptığı konuşmadır: “Polis karışıklık çıkarmak için burada değil; onlar karışıklığı korumak için buradalar.” Aynı derecede utanç verici bir dil sürçmesi de 1980’deki Demokratik Ulusal Kongre’de Vali Jimmy Carter, partisinin aday göstermesini kabul etmesinin üzerine, yakında zamanda rahmetli olmuş

Senatör Hubert Humphrey'den "Hubert Horatio Hornblo-wer[139]" diye bahsettiğinde gerçekleşti.

[139] İng. Boynuz üfleyen. (ç.n.)

Şüphesiz dil sürçmeleri zaman zaman Demokratik Ulusal Kongreler dışında da meydana gelir. Ve ne yalanı kanıtlarlar ne de aldatma niyetini. Bununla birlikte çoğu zaman açıklayıcıdırlar.

Ocak 2003'te Laci Peterson ve henüz dünyaya gelmemiş oğlunun cesetlerinin San Francisco Körfezi sahilinde bulunmasından iki ay önce, Diane Sawyer, Laci'nin kocası Scott'la *Good Morning America* programında röportaj yapmıştı.[140]Sawyer Peterson'a, "Nasıl bir evlilikti?" diye sordu. Peterson, "Tanrım, akla gelen ilk kelime, hani, muhteşem. Demek istediğim, birbirimizi gözettik, çok iyi. Laci harikaydı. Laci *harikadır"* diye cevap verdi. Peterson Kasım 2004'te karısını öldürmekten mahkûm edildi; Sawyer'la röportajında geçmiş zaman kullanması kayda değerdi çünkü onun öldüğünü önceden bildiğini gösteriyor.

[140] http://www.statementanalysis.com/speterson/.

Kısaltılmamış inkârlar. "Orada *değildim!"* ("I was *not* the-re!") kısaltılmamış bir inkârdır. "Orada değildim" ("I wasn't there") kısaltılmış bir inkârdır. Suçunu saklamak isteyen biri biçimsel dilbilgisini normalde yapacağından daha fazla kullanabilir. Birçoklarına göre kaynaştırmalardan kaçınmak vurgulamaya yarayabilir - "Parayı ben almadım!" ("I did *not* take the Money!") "Ona dokunmadım!" .("I did *not* touch her!") Dürüst bir insan yapmadığı bir şeyle suçlandığında , ilk içgüdüsü suçlamayı olabildiğince çabuk ve güçlü bir şekilde reddetmektir: "Ben yapmadım!" ("I didn't do it!") Kısaltılmamış inkârlar yavaş söylenmesi muhtemelen gerçek bir masumiyet iddiasından daha fazla düşünmeyi ve daha az duyguyu yansıtır. Dürüstlüğünü abartmaya çalışan birinin göstergesi olabilir.

Kesin İnkârlar. Gerçeği söyleyen insanlar suçu koşulsuz olarak inkâr etme eğilimindedirler. "Otuz yıldır bu meslekteyim ve asla kimseyi dolandırmadım. Biz el altından anlaşmalar yapmayız ve şimdi başlamaya da niyetimiz yok." Yalancılar genellikle çok daha açık olmayı tercih ederler: "Ben seni kandırmaya çalışmadım" ("I did not try to cheat you"); "Biz

United Motors’la müzakere yapmıyoruz.” (“We are not nego-tiating with United Motors.”)

KENDİ SÖZLERİ ELE VERDİ

Bill Clinton sonunda Beyaz Saray stajyeri Monika Lewinsky’yle ilişkisini gizlediğini itiraf etmeden uzun zaman önce, görüşmeler ve basın konferansları sırasında suçuna ilişkin birkaç ipucu vermişti. Videolar ve belgeler, kırk ikinci başkanımızın kendisine yöneltilen suçlamaları inkâr ederken pek çok yanıltıcı sözel alışkanlığa dayandığını gösteriyor:

Güçlendirici Cümle

(17 Ocak 1998, Paula Jones’un cinsel taciz davasında yazılı ifadesi) S: Monica Lewinsky’yle gece yarısıyla sabah altı arasında Beyaz Saray’da buluştunuz mu? C: Kesinlikle sanmıyorum.

Gramer Hatası

(Jim Lehrer’le röportaj, Jim Lehrer’le HaberSaati, 21 Ocak 1998)

S: Bu genç kadınla hiç cinsel ilişkiniz olmadı mı? C: Bir cinsel ilişki yok (There is not a sexual relationship) - bu kesin.

Kısaltılmamış İnkâr ve Uzaklaştırma Dili

(Beyaz Saray'da eğitim konulu basın konferansı, 26 Ocak1998)

"Beni dinlemenizi istiyorum. Bunu tekrar söyleyeceğim. Bu kadınla, Bayan Lewinsky'yle cinsel ilişkiye girmedim." ("I did not have sexual relations with that woman.")

Kesin İnkâr ve Uzaklaştırma Dili

"Hayatım boyunca kimseyi aldatmadım" yerine, "Bu kadınla, Bayan Lewinsky'yle cinsel ilişkiye girmedim."[141]

141 http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/special/clinton/stories/whatclinton-said.htm#Speech, Ayrıca, Julian Guthrie, "The Lie Detective: S.F. Psychologist Has Made a Science of Reading Facial Expressions," San Francisco Chronicle, 16 Eylül 2002, http://www.stat.cmu.edu/~fienberg/Polygraph_News/SFChronicle-9-16-02-Eckman.html.

Konuşma Tutuklukları. "Kelimelerimizin" yaklaşık yüzde 20'si aslında tutukluktur: gündelik konuşmamızı renklendiren ve sekteye uğratan görünürde tesadüfi ve anlamsız sesler, iç çekmeler ve duraklamalar.

insanlar söylemek istedikleri şeyi bildiklerinde ve onu söylerken kendinden emin olduklarında, kendilerini dosdoğru ifade etme eğilimindedirler:

"Dün gece eve on iki buçuk civarında geldim." "Onunla çalışmak zor olabilir ama biz iyi anlaşıyoruz." "Hayır, onunla daha önce hiç

karşılaşmadım.” “Bilmek istediğiniz nedir?”

Temkinli, gergin veya sinirli insanlar söyledikleri şeyi düşünmek ve sonrasında söyleme ihtiyacı duyabilecekleri şeyi önceden planlamak için daha fazla zaman kazanmak amacıyla konuşmalarını yavaşlatmaya çalışırlar. Bununla birlikte sessizlik çoğu insanı rahatsız ettiğinden, kişiler boşlukları sesle doldurmaya mecbur hissederler. Doldurulan boşlukların yukarıda geçen kayda değer olmayan cümlelerin havasını nasıl değiştirdiğine bakın:

“*Hım*, dün gece eve on iki buçuk civarında geldim.”

“Onunla çalışmak, *sanki*, zor olabilir” *-iç geçirme-* “ama biz iyi anlaşıyoruz.”

“Hayır” *-kısa kahkaha-* “onunla daha önce hiç karşılaşmadım.”

Konuşmacı boğazını temizler: “Bilmek istediğiniz nedir?”

Bunu gözden geçirin ama kanıt olarak buna dayanmayın. Sorgulanmak birçok insanı sinirli yapar. Konuşma tikleri aralıksız “sanki” ve “yani” tekrarlarını içeren insanları hepimiz tanıyoruz. Bazı araştırmacılar konuşmacının normal konuşma tarzıyla ilişkili tutuklukların sıklığının, kullanılıp kullanılma-malarından daha açıklayıcı olduğunu ileri sürüyor.[142]

142 Michael Erard, Um-Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean (New York: Random House, 2008), 71.

Zamir Hataları veya Uyumsuzlukları. Zamirler bize sorumluluk yükler.[143]Uzaklaştırma cümlelerinde insanların bir olayla çok yakından bağlantılı olmak istemedikleri zaman genellikle olayı zamir kullanmadan anlatacaklarını gördük. “Sabah kalk. Köpekleri yürüyüşe çıkar, sonra duş al ve üzerini değiştir. işe git ve doğru toplantıya gir. E-postalara bakmak için bile durma.”[144]

143 http://www.statementanalysis.com/language/.

144 Bunlar İngilizce'de "ben" zamiri kullanılmadan kurulmuş cümleler. (ç.n.)

148** Bir insanın tehlikeli bir konuyu araştırırken dil yoluyla kendini uzak tutabilmesinin bir başka yolu da "ben" zamirini "sen" zamiriyle değiştirmektir. "Aldatmazsın" diyebilir bir insan. Yahut: "Kotayı yakalaman gerektiğini bilirsin ve bu kahrolası işi nasıl yapacağını düşünürsün."[145]

145 Vrij, Detecting Lies and Deceit (Chichester, İngiltere: John Wiley & Sons, 2000), 107108, aldatmanın sözel belirtileri üzerine yirmi sekiz araştırmanın incelemesini sunar. İnceleme, "öz imleme"leri (kendine başvurma) ele alan on araştırmadan sekizinin bu sözel özelliğin aldatmada hakikati söylerken olduğundan daha seyrek görüldüğünü gösterdi. Vrij tarafından aktarılan "çok genelleştirilen cevaplar" üzerine araştırmalar onların aldatmada hakikati söylerken olduğundan daha sık kullanıldığını gösterir.

Ses Niteliği

Ses niteliği en az güvenilir göstergedir. Aldatmayı işaret eden bazı ipuçları şunlardır:

Sesin tizleşmesi[146]

146 A.g.e., 32. Aldatmanın güncel sözsüz belirtileri üzerine bir edebiyat incelemesinde, Vrij, "yalancıların hakikati söyleyenlerden daha tiz sesli olma eğilimi gösterdiğini" buldu ama fark çok küçük ve ancak gelişmiş donanımla tespit edilebilir olabilir. Ek olarak, yeni araştırmalar yüksek perdenin aldatmayla yalnızca etkileşimli bağlamlarda (görüşme) ilişkili olduğunu gösterdi; etkileşimdi olmayan bağlamlarda (sorgulama) yalan söylemeyle ilişkisi yok. DePaulo ve arkadaşları, "Cues to Deception," Psychological Bulletin 129, sayı 1 (2003): 74-118.

Konuşmadan önce uzun duraklamalar. (Bu genellikle sonuçları önemli olan durumlarda görülür.)[147]

147 Vrij, Detecting Lies and Deceit, 33. The John Reid & Associates görüşme ve sorgulama eğitim kılavuzu aynı zamanda aldatma belirtisi bir davranış olarak görüşmeler bağlamında tereddüt ve gecikmeleri de ele alır. Bu çok okunan hesapta geçen bir bahse de bakın: http://www. popsci.com/popsci/printerfriendly/medicine/1080c4522fa84010vgnvcm1000004eecbccdrcrd.html.

Daha fazla hata ve duraksamayla (“hım”lar ve “ah”lar), tümden yavaş konuşmak.[148]

[148] Vrij, Detecting Lies and Deceit, 33. Ayrıca, John Reid & Associates görüşme ve sorgulama eğitim kılavuzu.

Yapmacık veya gergin bir nitelik kazanan ses.

Bu ipuçlarının hepsi son derece öznel ölçütlere dayanır. Bir insana “yapmacık” veya “gergin” gelen, başka birine gayet normal gelebilir. Ayrıca, diğer belirtilerde olduğu gibi, yalın gerçek sorgulanmanın bir insanın doğal olmayan şekilde konuşmasına neden olabileceğidir. Yalan dedektifleri bu nedenle ses niteliğini ancak diğer yüz, beden dili ve sözel göstergelerle birlikte göz önünde bulundurmalıdır.

Ses niteliğinin dinlenmesi gereken öncelikli yönleri ses uyumu, ses tonu ve ses seviyesidir. Bir yalanı devam ettirmek veya kurgulanmış bir hikâyenin ayrıntılarını hatırlamak hatırı sayılır konsantrasyon gerektirdiğinden, yalancılar genellikle alışılmadık şekilde yavaş konuşur. Çoğu zaman gerginlikleri de seslerinin tizleşmesine neden olacaktır. Bununla birlikte yalancılar yalanlarını kontrol etmeye çalıştıkları için, genellikle seslerini çok fazla kontrol ederler. Bir yalancı doğal olmayan şekilde sakin durarak bedeninin kendisini ele vermesini engellemeye çalıştığında, sesi de genellikle uyumlu bir monotonluk kazanır. Aynı zamanda yumuşayabilir ve neredeyse yalvaran bir niteliğe bürünebilir.

Korku bir insanın doğal olmayan bir şekilde yüksek veya alçak sesle konuşmasına neden olabilir ama hiç şüphesiz korkan bir insan mutlaka yalancı değildir. Bununla birlikte yalancı birinin sesi genellikle konuşurken, adeta cevaplarını kimse fark etmeden savuşturabilmeyi umuyormuş gibi daha da alçalacaktır. Sözlerinin kendisini ele vermesinden gerçekten endişe eden biri sessiz kalmaya çalışabilir ve sadece başıyla onaylayabilir, başını sallayabilir veya omuzlarını silkebilir.

Yüz ifadelerinin beden diliyle uyum içinde gitmemesinin -örneğin bir insanın yumruğunu masaya vurduktan *sonra* bir anda kaşlarını çatması- önemli olabileceğini öğrendik. Biçimsiz sözlü karşılık zamanı da benzer bir yalancılık işareti olabilir. Siz daha sorunuzu bitirmeden pat diye karşılık veren biri muhtemelen sinirlerine hâkim olamıyordur; sorulara cevap vermek için rahatsız edici bir zaman harcayan biri “doğru” cevabı bulmak

için normalden daha çok uğraşıyor olabilir. Şüphesiz alelacele kişinin bir yalan uydurduğunu varsaymadan önce onun temel konuşma alışkanlıklarını hesaba katmak isteyeceksiniz.

Tavır

Birisinin konuşmasının ayrıntılarını dikkatli bir şekilde dinledikten sonra, onun yüz ifadelerinin, beden dilinin ve sözel ipuçlarının birleşiminin sorgulanmaya karşı tavrı hakkında ne söylediğini gözden geçirmek için zihinsel olarak bir adım geri çekilin. Tavır can alıcı bir göstergedir.

Kişi bir sorunu çözmenize yardım etmekle mi ilgileniyor, bir soruyu cevaplamakla mı? Açık sözlü mü, yan mı çiziyor? Ne kadar güvenli konuşuyor? Yalancı bir insan tedbirli ve faaliyetleri veya davranışı konusunda öne sürdüğünüz herhangi bir şeyi kararlı bir şekilde onaylamakta veya inkâr etmekte kararsız olabilir. Doğrucu bir insan başından itibaren işbirliği yapacak ve sizin tarafınızda olduğunu gösterecektir.

Eğer kişi galeyana geliyor, ne kadar sürede sakinleştiğine dikkat edin. Haksız bir suçlamayla karşılaşan, masum, yanlış yere suçlanan insanlar öfkelenir, savunmaya geçerler ve sakinleşmeleri uzun sürer. Bununla birlikte yalancılar suçluluk hissi yayarak ve “Beni bununla suçladığına inanamıyorum!” gibi itiraz cümleleri yağdırarak aşırı derecede savunmaya geçer; büyük bir öfke gösterisinde bulunur ve bu tavrı sizi onlarda duygusal sıkıntıya yol açtığınıza ikna edecek kadar sürdürdükten sonra çabucak sakinleşirler.

HİKÂYE ANALİZİ

Psikolog ve psikoterapistler uzun zaman hastalarının dünyayı anlamlandırmasına yardım etmek için hikâye anlatmanın gücüne inandılar. Aslında bizim kendi öykülerimiz olduğumuz söylenmiştir. Bunun doğru olabileceğini görmek için, insanların kendileriyle ilgili hikâyelerini nasıl biçimlendirdiklerine dikkat edin. Anlaşıldığı gibi gerçekten başımıza gelen olayları anlatma şeklimizle uydurduklarımız arasında büyük bir fark var.

Öyküler gibi anıların da bir başlangıcının, gelişme bölümünün ve sonunun olduğu varsaymak mantıklı görünecektir. Fakat anının yönlendirilmesinde aklın fazla bir rolü yok. Avi-noam Sapir, israilli eski bir polis memuru, bir yalan yakalama uzmanı ve yazılı ifadelerde yalanı yorumlamak üzere tasarlanmış bir teknik olan Bilimsel içerik Analizi'ni (SCAN) geliştiren kişi. Sapir, gerçek anılardan kaynaklanan doğru öykülerin tipik olarak kronolojik sırayı takip etmediğine dikkat çeker; beynin onları bu şekilde düzenlemez. Öykü ne kadar drama tikse, yapısı da kronolojik olarak o kadar düzensizdir.

Neden mi? Çünkü duygularımız hafızalarımızı yönlendirir. Bir olayı ne kadar güçlü deneyimlersek, ilk önce ondan bahsetmemiz daha muhtemeldir, daha az duygu yüklü ayrıntıları daha sonra tamamlarız.[149] Örneğin, bu bölümün başında karşılaştığımız satışçı Wade'in hikâye uydurduğunu gösteren bir ipucu, patronunun kendisinden açıklamasını istediği günü "hatırlar hatırlamaz" araba sorunundan bahsetmemesidir. Oysaki iddiaya göre toplantıyı kaçırmasının bütün nedeni araba sorunuydu. Anısının en duygu yüklü kısmının orası olması gerekiyordu ama Wade ilk başta kahvaltısının ve sabahki işinin ayrıntılarını hatırladı. Hikâyeyi kronolojik sırasına göre anlattı - hafızasını duygularının değil hayal gücünün yönlendirdiğini gösteren belirti.

149 Tony Lesce, "SCAN: Deception Detection by Scientific Content Analysis," Law and Order 38, sayı 8 (1990), http://www.Isiscan.com/id37.htm. Ayrıca Marcia Johnson ve Carole Raye, "Reality Monitoring," Psychological Review 88, sayı 1 (Ocak 1981): 67-85 ve Johnson ve Raye, "False Memories and Confabulation," Trends in Cognitive Sciences 2 (Nisan 1998): 137-145. Ayrıca bakın Vrij, Detecting Lies and Deceit, 157-165.

Bu, büyük bir duygusallıkla başlamayan her hikâyenin uydurma olduğu anlamına gelmiyor. Fakat gerçek hikâyeler -kronolojik sıraya göre anlatılmasalar da- her şeye rağmen üç belirgin aşamadan oluşacaktır: önsöz, esas olay bölümü ve bir sonsöz.

GERÇEĞE UYGUN BİR YORUM

Eğer Wade’in bölümün başında öğleden sonraki toplantıyı kaçırmasıyla ilgili hikâyesi doğru olsaydı, Jeffin, “Bana ne olduğunu anlatabilir misin?” sorusuna yanıtı daha çok şuna benzeyebilirdi:

“Jeff, gün kötü başladı ve giderek daha da kötüleşti. Sabah toplantıma geç kalıyordum, o yüzden kahvaltıyı atladım. Öğle yemeğinden sonra arabama geldiğimde, çalıştıramadım. Akü ölmüştü. En kötü kısmı, o sabah daha önce arabada kahvaltı ederken uzun bir telefon konuşması yapmıştım ve şimdi cep telefonum da ölmüştü. Murphy kanunu değil mi? Hem araba hem cep telefonu, tamı tamına yanlış zamanda ikisi de ölmüştü... Yani, o noktada o kadar utanç ve sinir içindeydim ki, büyük ihtimalle arabanın motor kapağını yumruklayan bir deli gibi görünüyordum, bunun da gelen geçenden yardım almama faydası olmadı. Neye benzediğimi düşünmek bile bana acı veriyor.

“Her neyse, uzatmayayım, sonunda sandviççinin sahibi arabayı vurdurmama yardım etti ama o sırada Fischer toplantısını kaçıralı en azından bir saat olmuştu. ve telefon da edememiştim. Oh Tanrım, köpürmüş olmalı çünkü o güne randevu vermesi için onu sıkıştırmıştım. Özür dilemek için aradığımda etkilenmediğini söylememe gerek yok. Jeff, umarım bu durum kalıcı bir zarara yol açmamıştır. Bütün olan bitenden çok utanıyorum.”

ister hikâyenin başından ister sonundan ayrıntılar içersin, *giriş bölümü* asıl olayın zeminini hazırlar. Birisi hakikati söylüyorsa, hikâyenin bu bölümü genellikle ayrıntı bakımından hafiftir. Bütün hikâyeyi anlatmak için gereken

toplam sürenin yaklaşık üçte birini veya daha azını alır.[150] Bununla birlikte bir yalanda giriş oldukça ayrıntılı olabilir. Burası genellikle yalancının hikâyesinin zaman ve yer gibi pek çok doğru unsuru içerdiği bölümdür. Yalancı bu görece güvenli bölgede rahat hisseder - sonuçta henüz yalan söylemiyor. Burada olabildiğince uzun zaman geçirecektir.

150 Susan H. Adams ve John P.Jarvis, "Indicators of Veracity and Deception: Sn Analysis of Written Statements Made to Police," The International Journal of Speech, Language, and the Law 13, sayı 1 (2006): 6.

Gerçek bir hikâyede takip eden *asıl olay bölümü* normalde en uzun kısımdır, çünkü hikâyeyi anlatmanın bütün amacı o kısımdır ve olayın büyük bölümünün geçtiği yer orasıdır. Uydurma bir öyküde esas olayın genellikle üzeri örtülür. Olağandışı bir şekilde kısa bir ana olay bölümü yalan dedektifinin tereddüt edeceği yer olmalıdır. Hikâyenin "Ne oldu?" sorusunu cevaplayan bölümü orası.[151] Bu nedenle gerçek olaylarda, kişinin hikâyesinin odağı olması gerekir.Son olarak, dürüst bir anlatıcı genellikle bir *sonsöz* anlatacaktır. Hikâyesinin en çarpıcı kısmı olması pek mümkün değilse de, sonsöz son derece duygusal olabilir - belki asıl hikâyeden daha fazla duygu yüklü. Genellikle ürkütücü veya şaşırtıcı olaylar yaşadığımızda, başımıza gelen şeye o kadar takılıp kalırız ki, olan biten hakkında hissettiklerimizi işlemden geçirecek zamanımız olmaz. Çok daha sonra, hissedilen bir tehlike geçtikten sonra, tetiklenen duygularımızı fark edebilecek kadar sakinleşiriz. Bu yüzden asıl olayın sonraki etkilerini anlatırken o duyguların ortaya çıkması muhtemeldir.

151 Adams ve Jarvis, 'Indicators of Veracity and Deception," 15.

Bir yalancının hikâyesinde yüzde doksan dokuz sonsöz olmaz; esas olayla konuyu bitirecektir. Bir sonsöz olayın onu nasıl etkilediğini kurgulamasını gerektirecektir. Tabii aslında etkilemedi, çünkü gerçekten olmadı - ya da en azından anlattığı gibi olmadı. Yalancılar gereksiz yalan söylemekten kaçınmak için ellerinden geleni yaparlar, o yüzden söylenmesi gerekeni söylediklerine kanaat getirdikleri anda, konuşmayı bitireceklerdir.

Gerçek hikâyeler çoğunlukla düzensizdir ve alakasız olduğu kadar duyusal ayrıntılarla da doludur.[152] Wade'inki gibi yanıltmaya yönelik hikâyeler

genellikle mantıklı ve düzgün olmakla birlikte canlı duyusal tanımlamalardan yoksundur.

152 Johnson ve Raye, “Reality Monitoring,” 67-85; ayrıca, Johnson ve Raye, “False Memories and Confabulation,” 137-145. Gerçeği izlemenin kökleri yalanla değil, daha genel olan, gerçek deneyimlerin anılarının algı yoluyla elde edildiği ve görsel ayrıntılar, kokular, tatlar, bir olayın nerede ve ne zaman gerçekleştiği konusunda bağlamsal bilgi ve kişinin bir olay sırasında nasıl hissettiği konusunda etkileyici ayrıntılar içerdiği fikriyle ilişkiliydi. Oysa kafada canlandırılan bir anı genellikle içsel bir kaynaktan gelir ve bu nedenle düşünceler ve akıl yürütmeler içermesi ama ayrıntılar konusunda daha az canlı veya doğru olması muhtemeldir. Ayrıca bkz. Vrij, Detecting Lies and Deceit, 157-165.

BİR YALANCIDAN HİKÂYEYİ YENİDEN ANLATMASINI İSTEYİN

Sorgucuların çoğunlukla zanlının güvenini zayıflatmak için kullandıkları bir yol, onu hikâyesinin içinde oradan oraya atlamaya mecbur eden sorular sormaktır. Olaylar dizisini bağlayacak gerçekler bulunmadığı için, yalancılar hikâyenin ayrıntılarının mantıklı bir yapıyı izlemesini sağlamak için çok fazla zihinsel enerji harcarlar. Bununla birlikte gerçek hikâyeler genellikle çok anlaşılır olmaz ve hakikati anlatan birisi bütün ayrıntıların kusursuz şekilde sıralanmasına fazla aldırış etmeyecektir. Ayrıca, geriye dönmesi ve hikâyesinin bir bölümünü yeniden anlatması istendiğinde, gerçek bir öykü anlatan birisinin fazla sorun yaşamaması gerekir, sadece hikâyenin o kısmını çekip çıkarması yetecektir. Yalancılar, uygun bir başlangıç noktası bulmaya çabalarken genellikle hata yaparlar.

KÜMELERİ İZLEYİN VE DİNLEYİN

Yalandan şüphelendiğiniz birisinden her zaman bir hikâye çıkaramayabilirsiniz ve dil sürçmesi veya aşırı güçlendirici dil bir yalanı doğru şekilde belirlemek için yeterli olmayacaktır. Ancak birisini ne kadar konuşmaya teşvik ederseniz, sözel ipuçlarının meydana getirdiği bir kümeyi belirleme şansınız o kadar yüksek olacaktır. Bu sözel ipucu kümelerini, şahsın sözsüz davranışıyla karşılaştırmak, yalanın kucağında olup olmadığınızı belirlemenin neredeyse hatasız yoludur. Tek yapmanız gereken doğru ortamı yaratmak, doğru soruları sormak ve dikkatli bir şekilde izlemek ve dinlemektir. Bunun nasıl yapılacağı, bir sonraki bölümün konusu.

ALTI-TEMEL GÖRÜŞME YÖNTEMİ

Kendinizi yalanın işaretlerini otomatik olarak fark etmeye eğiterek paha biçilmez bir avantaj kazanabilirsiniz. Asimetrik küçümseme bakışı, “Bir şey gizliyorum” duruşu, isabetsiz bir itiraz cümlesi, cansız inkâr; bunlarla hayatınız boyunca, her türlü bağlam içinde, tekrar tekrar karşılaşacaksınız. Bunları fark etme konusunda daha donanımlı olduğunuz takdirde, yaşamın zorluklarıyla daha iyi baş etme konusunda da daha donanımlı olacaksınız.

Ev satın alıyorsanız, satıcının bodrumu ara sıra su bastığını gizleme çabasına karşı uyanık olacaksınız. On altılık ergeniniz eve sabahın üçünde döndüğünde ve size arkadaşının arabasının lastiği patladığı için geç kaldığını söylediğinde, onun doğruyu söylediğine güvenebileceksiniz. Patronunuz haftalık raporunuzu dinlerken gözlerini ovuşturup eliyle ağzını örttüğünde, kırmızı bayrağı görecek ve patronun önemli kaygıları olduğunu bileceksiniz.

Yüzdeki, sözlü ve davranışla bağlantılı ipuçlarını okumayı bir kez öğrendiğinizde, onları her yerde aramaya heveslenebilirsiniz. Ve ister koridorda olsun ister park yerinde, resmi toplantılarda ya da alışveriş merkezinde, iş gezilerinde veya muhtemelen kendi yemek masanızda bile, insanlarla etkileşim içindeyken onları bulmanız garantidir.

Gündelik hayatta ve normal etkileşimlerde, biraz yalan gereklidir. Durmadan doğruyu söyleyen birinin başına çabucak bir felaket gelecektir. Bunun nedenini tasavvur etmekte zorlanıyorsanız, Jim Carrey’nin, büyülenmiş gibi yirmi dört saat boyunca yalan söyleyemeyen ikiyüzlü bir avukat ve kronik bir yalancıyı canlandırdığı *Liar Liar* (Yalan Yalancı) filmini seyredin.

Asansörde karşılaştığı güzel ve iri göğüslü yeni komşusuna, “koca memeleri olduğu için” herkesin ona iyi davrandığını söyler.

işyerinde, “Selam Bay Reede! Yeni elbisemi beğendiniz mi?” diye cıvıldayan, saç modeli berbat bir kadına, “Dikkati başınızdan uzaklaştırsın yeter” der dişlerinin arasından.

Ona selam veren kibar sarışın meslektaşına, “Hey... hatırlanacak kadar önemli değilsin” der.

Gerçekten de çıplak hakikati her zaman söylemek istemeyiz
ne de duymak isteriz. Ne de her zaman bir yalanın enine boyuna ayrıntılarına ihtiyacımız vardır. Bazen birisinin yalan söylediğini fark etmek ve sonra işine devam etmek yeterlidir. Bazen yalan söylendiğinin farkında, kendinizi kötü bir durumdan kurtarmanız için gereken tek şeydir. Eğer tek bilmek istediğiniz, satılık bir evin inşaatının sağlam olup olmadığıysa, evi (ve o emlakçıyı da) kolayca seçeneklerden eleyebilirsiniz.

Bununla birlikte bir yalandan kurtulmaktan fazlasını amaçladığınız zamanlar olacak. Bazı kritik durumlarda, gerçeği
bütün gerçeği- bilmeniz gerekir. Ona ulaşmak için doğru zamanda doğru soruları sormayı ve daha önce hiç yapmadığınız gibi dinlemeyi öğrenmeniz gerekir. Başka bir deyişle, TEMEL bir yalan-geçirmez görüşme yürütmeniz gerekir.

GERÇEĞE GİDEN BEŞ ADIM

TEMEL görüşme yöntemi yüz, ses ve beden göstergelerini tanıma tekniklerini, yalan söylediğinden şüphelendiğiniz birisinde güven uyandırmak ve işbirliği yapmasını sağlamak üzere tasarlanmış bir ileri sorgulama sistemiyle birleştirir.

Yalanı ortaya çıkarmakta hayli etkilidir; ama en büyük değeri size insanların işaret vermesini sağlayan şeyle ilgili içgörü kazandırmasıdır.

TEMEL’de sadece beş adım vardır:

Temel davranış Açık uçlu sorular sorun Kümeleri
inceleyin Boşlukları sezin Teyit edin

Bu bir sorgulama tekniği değil. Tersine, konuştuğunuz kişinin size hakikate giden yolu göstermeye gönüllü olmasını sağlayan bir sohbet rehberidir; sizin tek yapmanız gereken bakmak, dinlemek ve izlemektir. TEMEL yöntem dostça bir ilişki kurmanıza, mevcut çıkmaz konusunda yeni bir bakış açısı ortaya çıkarmanıza ve insanları size düşündüklerinden daha fazla şey anlatmaya cesaretlendirmenize yardım eder.

TEMEL adımların çoğunun birbiriyle örtüştüğünü ve eşzamanlı atıldığını ve işlemin bir dereceye kadar sizin sezgilerinize ve empati yeteneğinize dayandığını fark edeceksiniz. Bazı yalan yakalama eğitmenleri ısrarla, davranışa yönelik ipuçlarından oluşan belirli bir liste olduğunu söylerler ve örneğin bu listedeki beş unsurdan üçünü fark ettiğiniz takdirde, birini kesinlikle yalan söylerken yakaladınız demektir. Fakat bu yöntem çok fazla formüle dayanıyor. insanların karmaşık, önceden kestirilemez ve çelişkili -formüle uymayacak her şey-olduğu gerçeğini hesaba katmıyor. Ya davranışla ilgili sadece bir ipucu görürseniz ve o davranış da çok önemliyse? TEMEL, önsezilerinizin peşinden gitmeniz ve aradığınız cevapları bulduğunuzdan emin oluncaya kadar gördüğünüz ve duyduğunuz her şeyi sorgulamanız için size azami esneklik imkânı verecek şekilde tasarlanmıştır.

TEMEL ADIMLAR

Adım #1: Temel Davranış

Büyük olasılıkla yıllardır farkında olmadan insanları temel bir çizgiye oturtmaktasınız. insanlarla vakit geçirdiğimizde, onların kişisel özelliklerine, konuşma kalıplarına, iyi ve kötü alışkanlıklarına, bilinçli ya da bilinçsiz dikkat ederiz. Örneğin, normalde dost canlısı Jim'e çarşamba günleri sabah on birden önce bir şey sormanın anlamsız olduğunu biliriz; çünkü şirket başkanıyla düzenli olarak her çarşamba saat onda yaptığı toplantıdan önce sinirlidir. Sakin, soğukkanlı Amy bir toplantıda sesini yükselttiğinde -Amy bunu ancak ciddi bir kaygısı veya itirazı olduğu zaman yapar ve dikkat çektiği konu da genellikle doğrudur-, bunu reddetmenin iyi bir fikir olmadığını biliriz. Kyle'ın tırnaklarının çevresindeki etleri kemirdiğini ve Wanda'nın bazen kekelemesine neden olan asabi tiki olduğunu biliriz.

Jim, Amy, Kyle ve Wanda'nın temel hareketlerini belirledik, dolayısıyla normal koşullar altında nasıl davrandıklarını biliyoruz. Bu iş arkadaşlarının yalan söylemediklerinde nasıl davrandıklarını zaten bildiğimiz için; yalan söylerken sergileyebilecekleri davranışsal, sözel veya yüzdeki olağandışı herhangi bir ipucunu yakalamakta zorluk çekmeyeceğiz demektir. Ayrıca bu insanların bazen yalanın ipuçları gibi görünebilen alışkanlıklara sahip olduklarını da biliriz -Kyle'ın tırnak etlerini yemesi örneğin-, ama bunlar sadece sıradan davranışın parçasıdır (belki sinir bozucu ama dikkate değer değil).

Meslektaşlarınızın temel hareketlerini belirlemek size güvenilir bir dayanak noktası, onların davranışlarındaki değişimleri ölçmek için kullanabileceğiniz bir standart verebilir. Bu, çevrenizdeki herkesle -eski meslektaşlar, yeni dostlar veya yabancılarla- geliştirebileceğiniz iyi bir beceridir. Kahve makinesinin başında sohbet başlatarak veya asansörde aşağı inerken geçen otuz saniye içinde bu yöntemi uygulayarak çalışma yapabilirsiniz. Birazcık çaba karşılığını fazlasıyla verecektir.

Bununla birlikte kimin mesleki veya kişisel yaşamınızda fark yaratacağını asla bilemezsiniz. Evraklarınızı fakslayan stajyer, bir sonraki pazarlama müdürünüz olabilir; rötar yapan uçağınızı beklerken havaalanında sohbet ettiğiniz insan gelecekte büyük aşkınız olabilir. ister insanları tekrarlanan etkileşimlerle tanımaya zaman ayırabilin ister uçakta temeli belirlemeniz gereksin, yakından gözlemlemek istediğiniz beş davranış vardır:

Kahkaha: Kahkaha atarken kişinin sesi nasıl çıkıyor?

Ses: Kişi genellikle hangi hızda, ne kadar yüksek sesle ve hangi perdeden konuşuyor?

Duruş: Kişinin duruşu normal olarak nasıl görünüyor?

Hareketler: Kişi ne kadar sık el kol hareketi yapıyor, ellerini havada sallıyor, kımıldanıyor, ayaklarını çapraz yapıyor ve çözüyor?

Tepkiler: Tepki gösterdiğinde veya üzücü, heyecan verici ya da sinir bozucu bir şeyi tartışırken kişinin yüzü ve duruşu nasıl değişiyor?

Bu ayrıntıları gözlemlemek için insanlarla normal etkileşime girme şeklinizi değiştirmek zorunda değilsiniz. Tek fark, bu sefer etkileşim sırasında gördüğünüz ve duyduğunuz şeye daha çok dikkat edecek olmanızdır. Başkalarının hüsran veya çatışmayla nasıl başa çıktığına da dikkat edin. Toplantılarda birisi kendisiyle aynı fikirde olmadığı zaman Kyle nasıl davranıyor? Amy bayilerle telefonda nasıl görüşüyor? Ana fikir, insanların sıradan hayat ve iş meseleleri hakkında konuşurken nasıl göründüklerine ve seslerinin nasıl olduğuna ilişkin ince ayrıntıları fark etmektir.

Bunun anlamı sizin kendi temel davranışınızın paranoya veya iş arkadaşlarınıza karşı güvensizlik olması gerektiğini iddia etmek değildir. Bir gün sizi kandırmaya çalışabilirler diye insanların temel davranışlarını gözlemlemezsiniz. insanlara, size istediğiniz şeyi vermelerine faydası dokunacağı için kibar davranmazsınız. Toplumsal nezaket, toplumun iyi uyumlu bireylerinden beklenen bir şeydir; çevrenizdeki insanların davranışlarına ve kaygılarına özen göstermek sıradan bir nezaket ve olgun yönetim biçimidir. iyi bir lider ve yönetici olmak sadece işin yapılması değil, aynı zamanda sizinle çalışan insanların onlara önem verdiğinizi, ofis dışında da bir yaşamlarının olduğunu bildiğinizi ve kuruluşunuza katkılarına değer verdiğinizi bilmelerini sağlamaktır. Sizin ilginiz insanların işlerinde kendilerine daha çok yatırım yapıldığını hissetmelerine ve ekibinize daha çok bağlanmalarına yol açacaktır; bu da doğal olarak daha büyük sadakat ve dürüstlük anlamına gelir.

Profil çıkarma. Diyelim bir nedenle bir meslektaşınızın içten içe farklı davrandığını hissediyorsunuz. Sizi tam olarak neyin uyandırdığını bilmiyorsunuz ama antenleriniz havada. Profil çıkarma bu noktada işe yarayabilir.

Profil çıkarma, temel davranışı belirleme sürecinin bir uzantısıdır. Temel davranışını belirlediğiniz kişi hakkında ne biliyorsunuz? Maddi açıdan güvende mi? Son zamanlarda duygusal bir sorun yaşadı mı? Geçmişinde uyuşturucu veya alkol kullanımı var mı? Rapor edilmiş öfke kontrolü sorunları, beklenmedik kişilik değişiklikleri veya yakın zamanda görülen asosyal davranışlar var mı? Özsaygısı nasıl? Dalkavukluğa yatkınlığı var mı? Kendi hataları için başkalarını suçlamaya meyilli mi? Zihinsel olarak bir "kurban"a sahip görünüyor mu? Otoriteye karşı tavrı ne? Genel olarak kurallara uyuyor mu, yoksa isyankâr mı? Kazandığından daha fazlasını harcıyor görünüyor mu?

Aynı şekilde bu soruları, söz konusu çalışan veya çalışanlara karşı peşin hükümlerde bulunmak için sormuyorsunuz. Davranış profili çıkarmak, değer bakımından etkisizdir. (Profil çıkarmayı kötüye kullanmak da başka bir mesele hiç şüphesiz.)

Eğer bir çalışanın profilini çıkarıyorsanız, muhtemelen bunu tam olarak belirleyemediğiniz bir sorunu çözmek amacıyla ilk adım olarak yapıyorsunuz. Kimi zaman kendinizi kuruluşunuzun yüzeyinin altını daha derin kazmaya mecbur hissettiğiniz bir durumda bulabilirsiniz. Bu olduğunda, bir sonraki adımı atmanın zamanı gelmiş demektir.

TEMEL ADIM #1 GÖRÜŞME: TEMEL DAVRANIŞ

Her günkü davranışlara özel bir dikkat gösterin:

Kahkaha
Beden hareketleri
Duruş
Ses özellikleri
Tepki süreleri ve ifadeler

Adım #2: Açık Uçlu Sorular Sorun

Bu aşamaya geldiyseniz, nedeni iş yaptığınız birisinin ikiyüzlü davrandığını hissetmenizdir ve daha fazla şey bilme ihtiyacı duyarsınız. Temel çizgiyi belirlerken, özel bir olayla ilgili bilgi edinmek için deşmiyorsunuz; sadece bir insanın rahat, normal koşullar altında düzenli olarak nasıl göründüğüne ve konuştuğuna dair fikir ediniyorsunuz. Sorularınızın belli bir yapıya sahip olması gerekmez, sadece samimi olmaları ve gerçek, doğal bir karşılık almaları yeterlidir. Bununla birlikte ikinci TEMEL adım biraz daha strateji gerektirir.

Açıkçası, sadece, "Aslında benim grafik tasarım hizmetlerimle ilgilenmiyorsun, değil mi? Sadece rakibime götürmek için bir fiyat teklifi almak istiyorsun" demek size doğru bir cevap getirmeyebilir. Meslektaşınız gerçekten bir dalavere peşindeyse, basitçe "Hayır" diye cevap verecek. Bu da konuşmayı orada kesecek ve sizin yalanı yakalama fırsatınızı sınırlayacaktır. Dolayısıyla tartışmaya ve bilgi paylaşımına teşvik eden açık uçlu sorular hazırlamanız gerekir.

Açık uçlu bir soru tam olarak nedir? Kapalı bir soruya bakarak başlayalım. Kapalı bir soru, kısa bir "evet" veya "hayır"la cevaplanabilen bir sorudur. Konuştuğunuz kişiyi size talep ettiğinizden daha fazla bilgi sunmaya teşvik etmez. Eğer bu insan herhangi bir dalaverenin peşindeyse, kapalı bir soru kapıyı daha fazla şey öğrenme fırsatlarınıza kapatır. Kapalı sorulara örnekler şunlardır:

"Rakiplerimizden biriyle mi görüşüyorsun?" "6:15 uçağıyla New Jersey'ye gittin mi?" "Akşam çıkmadan önce o raporları masama bıraktığından emin misin?"

Şu şekilde sormuş olsaydınız, nasıl farklı bir karşılık alabileceğinizi hayal edin:

"Continental Metrics yerine bizimle anlaşma yapmayı tercih etmeye nasıl karar verdin?

"Havaalanına doğru yola çıktıktan sonra ne oldu?"

“Ofisten çıkmadan önce başka neyi tamamlamaya çalışıyordun?”

Temel çizgiyi belirlerken açık ve kapalı sorular sorabilirsiniz. Bununla birlikte şüphe duyduğunuzda, sorduğunuz soruların biçimi oldukça önemlidir.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Zor bir soruya, onu eksiksiz tekrarlayarak karşılık vermek, yanıltıcı bir cevap hazırlamak için zaman kazanmaya yönelik bir geciktirme taktiğidir. Dürüst bir insan sadece doğru duyduğundan emin olmak istediğinde, sorunun yalnızca bir bölümünü tekrarlar.

Açık uçlu sorular insanları size kapsamlı bir cevap vermeye teşvik eder. Böyle sorular aynı zamanda bildiğinizi kendinize saklamanıza da olanak verirler. işte basit bir örnek: James adındaki çalışanınız bu sabah önemli bir toplantıyı kaçırdı ve siz nedenini öğrenmek istiyorsunuz. “Yani George’la birlikte ofisten çıktınız ve sonra sen yemeğe gittin ve oradan da eve mi gittin?” diye soracak olsaydınız, James’in tek yapması gereken söylediğiniz şeyi doğrulamak veya reddetmek olurdu. Size daha fazlasını anlatması için bir nedeni olmayacaktı. Fakat şimdi, onun yerine, “George ve sen ofisten çıktınız. Sonra ne yaptınız?” diye sorduğunuzu düşünün.

Eğer James dürüstse, size hakikati anlatacak. O ve George hamburger ya da Hint yemeği yemek konusunda çekişmiş olabilirler; sonunda yazı tura attıktan sonra yeni Web sitesi hakkında beyin fırtınası yapmak için harika bir yer olduğuna karar verdikleri köşedeki bara yöneldiler. Bu yüzden James eve geç gitti, sabah kalkamadı ve sabahki toplantıyı kaçırdı. Bununla beraber eğer James bir şey saklıyorsa, şimdi sizin zaten bildiğiniz bir şey hakkında, sizin bilmenizi istediği şey ve sizden saklamak istediği şey konusunda düşünmesi gerekiyor. Ayrıca kendi hikâyesinin George’unkiyle örtüşüp örtüşmediği-ni de göz önünde bulundurmak zorunda kalabilir.

James’in bu düşünceleri işlemden geçirdiği ve bir cevap oluşturmaya başladığı saniyeler içinde, siz de onun yüzü ve davranışlarıyla sızdıracağı ipuçlarını görmek için izliyorsunuz. “Siz ikiniz hangi sıklıkta işten sonra çalışıyorsunuz?” sorusuyla devam edebilirsiniz. Bu soru James’i, “Çok sık” demeye sevk edebilir; bu da bir hak sahibi olma tavrını işaret edebilir. Yahut, “Sürekli, ama eğleniyoruz” diyebilir ki bu da James’in işini sevdiğini ama toplantıyı kaçırmasının işle ilgili yorgunlukla değil çok fazla birayla alakalı bir durum olduğunu işaret edebilir. Her iki durumda da, kapalı bir soru sorarak öğrenebileceklerinizden çok daha fazlasını aldınız.

Açık uçlu sorular sorarken akılda tutulması gereken dört hedef vardır.

Bildiğiniz ve bilmediğiniz şeyleri belirleyin.

Yakınlık kurun.

Bir karşılık elde edin.

Doğru hikâyeyi anlatın.

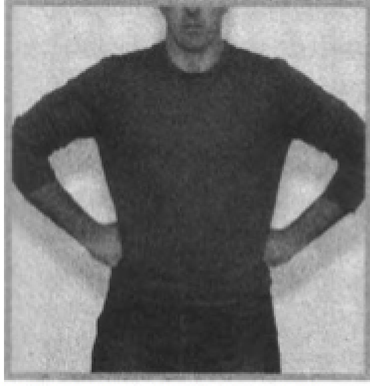
Bildiğiniz ve bilmediğiniz şeyleri belirleyin. Soru sormaya başlamadan önce, araştırdığınız olayla ilgili olabildiğince çok gerçeği sıralamanız gerekir. Şu anda tam olarak hangi bilgiye ulaşmak istediğinizi ve daha sonra neyi öğrenmeyi bekleyebileceğinizi açıkça belirlemelisiniz.

Araştırmak istediğiniz olay için ihtiyaç duyduğunuz kanıtların listesini yapın. Alakalı, gerçeğe dayalı kanıtları ve sadece söylenti olabilecek şeyleri gözden geçirin.

Bundan sonra görüşme yapacağınız insanla ilgili bildiklerinizi sıralayın. Bu listede tarafsızlığınızı etkileyebilecek bir şey var mı? Örneğin pazarlama müdürünüzün gizli ticari sırları bir rakibe satmakla itham edildiğini düşünün - ve siz de onun sekreteriyle bir ilişki yaşadığını biliyorsunuz. Bu bilgi, bazı önyargılı fikirleri, onun yuvasına bağlı bir aile adamı olduğunu bilseydiniz taşıyabileceklerinizden farklı fikirleri görüşmeye taşımanıza neden olabilir. Bu nedenle, araştırmanızla alakası olmayan nedenler yüzünden ona karşı önyargılı olmadığınızdan emin olmalısınız.

Bu pazarlama müdürünün suçlu olduğundan emin olsanız bile, her konuşmayan açık bir zihinle yaklaşmanız gerekir. Araya girme dürtünüzü kontrol edin; hiçbir varsayımda bulunmayın; ve son olarak, önyargınızı askıya alın. Kendi haklılığınızdan çok fazla emin olarak, sizin hatalı olduğunuzu gösteren kanıtları gözden kaçırmak isteyeceğiniz son şeydir.

Ele almak istediğiniz olayla ilgili “kim, ne, ne zaman ve nerede” unsurlarını yerine oturtmak için sorabileceğiniz bütün soruları hazırlayın. Sonra olası cevapları sıralayın ve sonra her hayali cevaba bir karşı-cevap belirleyin. Ortaya attığınız her soru bir kemik gibi olacak; sizin işiniz görüştüğünüz kişinin en çok hangisinin tadını beğendiğini görmektir. Fikir, konuşmayı devam ettirebilmek için duyduğunuz her şeye hazırlıklı olmaktır. Yakınlık kurmanıza yardım edecek sözel bir yansıtma süreci planladığınız için, iyi gelişmiş bir empati duygusunun çok önemli olduğu yer burası.



Eller belde güvenli, hatta zıtlaşmacı bir tavırdır.



Kolları kavuşturmak mesajınızın ulaşmadığını gösterir.



Açık avuçlar alıcılığı ve samimiyeti gösterir.

Yakınlık kurmak. Ne kadar az tehditkâr, yargılayıcı ve şüpheci olursanız, birisinin size açılma ihtimalinin o kadar yüksek olduğu sır değil. Görüşmenize başlarken, standart "etkin dinleme" yoluyla yakınlık kurabilirsiniz. Etkin dinleme ille de karşınızdaki insanla aynı fikirde olmanızı gerektirmez, ama sizin anlatılan şeyle ilgili yatırımınızı ve anlayışınızı gösterir. Belli başlı örnekler şunlardır:

Göz temasını korumak
Öznenizin beden dilini ve konuşma hızını yansıtmak
Öznenizin şakalarına gülmek
Tehditkâr olmayan, samimi bir şekilde oturmak
Tartışmalardan kaçınmak

Fakat daha da ileri gidip bir işbirliği ruhu geliştirmeniz gerekecek. Dinleyicinizle ortak bir zemin bulmanız gerekecek: "Gün içinde ben de zamanı iyi kullanmakla ilgili ciddi sıkıntılar yaşadım." Ayrıca, onun kişiliğini yargılamadığınıza güvenmesini sağlamanız da gerekecek: "Ailene bakmak için çok çalıştığını görebiliyorum ve buna saygı duyuyorum."

Kullandığınız dile dikkat edin. Resmi ve açık ifadeler kullanırsanız, bağlantıyı derhal kaybedersiniz. Örneğin, eğer özneniz yolsuzluktan soruşturma altındaysa, asla yasal "yolsuzluk" tabirini, hatta "hırsızlık" tabirini bile kullanmayın. Onun yerine, "Görünüşe bakılırsa birisi parayı almış," deyin. Öznenizin kendini yaptığı şeyden uzaklaştırmaya çalışıyor olabileceğini hatırlayın. Onun bir nedenden ötürü suçlu olduğunu ileri süren kelimeler kullanmak tek kelime etmemesine neden olabilir.

"NİÇİN" DİYE SORMAYIN

Bir insanın savunmaya geçmesini sağlamanın bir numaralı yolu, "Niçin?" sorusudur. Onun yerine, "Bunu yapmana neden olan şey nedir?" diye sorun.

“Toplantı saatini değiştirmene neden olan şey nedir?” sorusu, “Toplantı saatini niçin değiştirdin?” sorusundan daha iyi bir karşılık alacaktır. Aynı şey, “Eve geç gelmene neden olan şey nedir?” veya “İşi bitirmeni engelleyen ne oldu?” için de geçerli. “Niçin” sorularınızı bu şekilde hazırlamanız, öznenizin davranışının mantıklı bir nedeninin olması gerektiğini -ve sizin o nedeni anlamaya hazır olduğunuzu-gösterir.

“Niçin” kelimesini derhal kelime dağarcığınızdan çıkarın, insanlar size karşılık verişinde dikkat çekici farklılıklar olduğunu göreceksiniz.

Masum ya da suçlu, herkes yanlış anlaşılmaktan korkar; bu nedenle zorlayıcı bir tutum sergilemeyin. Onun yerine öznenizi onu anladığınıza ve onun hüsranlarını, fikir ayrılıklarını ve yükümlülüklerini anlayışla karşıladığınıza temin etmek istersiniz. insanlar kendilerine merhamet ve anlayışla yaklaşıldığını hissettiklerinde, size açılmaları daha muhtemeldir.

Gözlenebilir bir karşılık alın. Öznenize, dikkati dağıtan şeylerin bulunmadığı rahat, özel ve sakin bir ortamda, olabildiğince kayıtsız yaklaşın. ister suçlu olsun ister masum, mikroskop altındaki bir böcek gibi hissetmek istemeyecektir. Siz ne kadar göz korkutucu olmazsanız, istediğiniz bilgiye o kadar çabuk ulaşırsınız.

Ortamın dengesini koruyun. Eğer özneniz yüksekten korku-yorsa, onu çepeçevre cam kaplı bir binanın en tepesinde, elli dördüncü kattan caddeye bakan bir ofise götürmek istemeyeceksiniz. Kıpırdanmasına, şüphe uyandıran bakışlarına ve parmaklarını masanın üzerinde tıkırdatmasına sorularınızın mı, yoksa bu kadar yüksekte olmaktan duyduğu korkununmu neden olduğunu asla bilemeyeceksiniz. Verdiği karşılık ne güvenilir olacak ne de gözlenebilir olacaktır. Eğer mecbur değilseniz, birisiyle herkesin önünde görüşme yapmayın; çevredeki dikkat dağıtıcı unsurlar da gözlemlediğiniz davranışın güvenilmez olması ihtimalini artıracaktır.

Görüşme resmi olarak bittiği zaman, bunu açıkça belirtin ama sohbete devam edin. Çoğu suçlu şahıs görüşme sonrası büyük bir rahatlama gösterecektir - bir duruş değişikliği, yeni bir solunum kalıbı, sinirli bir şaka veya kahkaha. Bu davranışlar sizin açınızdan görüşmenin kendisi kadar faydalı olabilir.

Doğru hikâyeyi anlatın. Her yalancının bir bahanesi vardır - yalanıyla yaşayabilmek için kendine anlattığı bir hikâye. Mantıklı hale getirmek, yalancıların para çaldıkları, özgeçmişlerinde yalan söyledikleri, bir Ponzi

şeması kurdukları, öğle yemeğinde sarhoş oldukları, arkadaşlarına komisyon verdikleri için sert bir şekilde yargılanmamalarının gerektiğini açıklamalarına yardım eder.

YALAN YAKALAMA TAVSİYESİ

Bir sorguyu sona erdirirken dikkat edin. Zor durumdaki biri eğer sorgulamanın bitmesiyle anlaşılır bir rahatlama gösteriyorsa, nedeni yanıltıcı hikâyesinin işe yaraması olabilir.

Örneğin patronundan çalan birisi kendine aşağıdaki hikâyelerden birini anlatabilir:

"Ben dürüst bir insanım ama ekonomi berbat bir halde ve ben ailemi geçindirmek için ne gerekiyorsa yapmak zorundayım."

"Başka seçeneğim yoktu - karım hasta ve çalışamıyor ve benim birinci yükümlülüğüm aileme karşı."

"Bu şirkette kontrollerin berbat olduğunu göstermek için *bir şey* yapmak zorundaydım."

"Bu aslında hırsızlık değil, çünkü her zaman parayı geri vermek niyetindeydim. Ben iyi bir insanım."

"Elbette rüşvet aldım. Herkes alıyor - almazsan dışlanırsın."

Ussallaştırmalar o kadar güvenilir bir biçimde tahmin edilebilir ki, soruşturmacıların konu kitapları vardır - bir suçlunun kendi suçuyla ilgili verebileceği bilinen tipik nedenlerin hepsinin kayıtlı olduğu bir nevi "kutsal kitap". Sorgucular bir görüşmeye, şahsın o belirli suç için verebileceği yanıltıcı beş ya da daha fazla mazereti gözden geçirerek hazırlanırlar. Sizin aynısını yapmanız gerekir. Bir insanın yalanını haklı göstermek veya hareketlerinin gerisindeki asıl nedeni çarpıtmak için kendine söyleyebileceği, düşünebildiğiniz bütün ussallaştırmaların bir listesini çıkarın.

Öznenin “suçlama kalıbını” -yanlış davranışları için tipik suçu üzerinden atma alışkanlıklarını- dikkate aldığınızdan emin olun. Suçlama kalıplarını anlamak hikâyenizin hazırlık aşamasında ince ayar yaparken çok önemlidir. Özne kendini mi suçlama eğiliminde, yoksa başkalarını mı? Bir kurbanı mı suçlaması muhtemel (“Bunu o istiyordu”), yoksa kendini mi kurban olarak görüyor (“Oyuna getirildim”)? Bir öznenin suçlamayı karşılama veya reddetme şekli, hikâyesini anlatmasına yardım etmeye çalışırken kullanacağınız yöntemi biçimlendirecektir.

Hikâyeler ileri sürün. *Law & Order* (Hukuk & Düzen) gibi dizilerde sorgu sahnelerini izlediğinizde, ödün vermeyen bir sorgucu genellikle kendini korumaya çalışan bir zanlının tepesinde dikilir ve itirafta bulunması için zanlıyı onu korkutacak şekilde hazırlanmış kaba, saldırgan sorulardan oluşan dur durak bilmeyen bir yaylım ateşine tutar. Bu iş televizyon dizilerinde böyle olur, gerçek hayatta değil. Gerçek bir sorgulamaya tanık olsaydınız, birbirinden yaklaşık bir buçuk metre uzaklıktaki sandalyelerde oturan, sessizce konuşan iki insan görürdünüz. Sorgucu kendini düşman gibi tanıtmayacaktı;onun yerine sakin bir monologla başlayacak ve zanlının kandırma eylemini gerçekleştirmesinin olası nedenlerini ortaya koyacaktı. Odaya bir işbirliği duygusu bile hâkim olabilir: “Bunu çözmek için birlikte çalışıyoruz.”

Sizin görüşmeniz de böyle yürümeli. işbirliği yapmak istiyorsunuz, öznenizi ezip geçmek değil. Onun kafasına yeni fikirler ekmek değil, var olan bir bahaneyi sağlamlaştırmak istiyorsunuz. Hangi girişin bir karşılık alması daha muhtemeldir?

SUÇ NEYE BENZER?

İhtiyatlı: “Gazeteciyi aradım mı? Ne demek istiyorsunuz?”

Belirsiz: Bir yalancının bir şeyin nasıl yapıldığı hakkında yorumda bulunması pek mümkün değildir: “Ah - O evrakları yakalanmadan nasıl

teslim edebildiklerini gerçekten bilmiyorum.”

Fazla kibar, sakin veya bilgili: “Tanrım, ne kâbus; ve birleşme de çok yakında. Nasıl yardım edebilirim?”

Fazladan bilgi vermekte isteksiz: “Size bildiğim her şeyi anlattım - daha ne istiyorsunuz?”

İlgisiz: “Şey, o makalede yazılan her şeye kimsenin inanmayacağına eminim. Anlaşma elbette devam edebilir.”

Zayıf: “Neden bana soruyorsunuz?”; “Böyle bir şey yapabileceğimi nasıl düşünebilirsiniz?”; veya “Sahiden, bana inanmak zorundasınız!”

Kısa: Dürüst öznelerle konuşmaktan korkmazken, suçlu olanlar cevaplarını olabildiğince kısa tutmaya çalışacaktır. Lafı uzatıyorlarsa, nedeni sırf işe yaramaz, yersiz ayrıntılar vermektir.

Mantıksız: Yalancılar size genellikle sizin sorduğunuzdan farklı bir hakikati anlatacaktır. Bu nedenle eğer birisine, “Bu öğleden sonra nerede yemek yedin?” diye sormanız gerektiy-se ve “Gün içinde asla ofisten çıkmam” cevabını aldıysanız, dikkat etmelisiniz. Aldığınız cevap doğru olabilir ama soruyu cevaplamadı. Bir sonraki sorunuz, “Neden olmasın?” olmalı.

Çizgisel: Bir yalancının hikâyesi çoğunlukla katı bir kronolojik sıralama içinde anlatılacaktır ve hikâyenin gelişigüzel bir yerinde toparlaması istendiğinde, geri dönmekte büyük güçlük çekecektir.

Eğer aldatma bir hırsızlık yöntemiyle ilgiliyse, “Şimdi, bunu daha önce, patronun zengin olduğu ve ona çalışan insanların gerçekten az para aldığı yerlerde gördüm John. Gerçekten adil değil” diyebilirsiniz. Yahut, eğer şüphelinin kendini suçlama eğiliminde olduğunu biliyorsanız, üçüncü şahıslarla ilgili bir hikâye ileri sürebilir -şüpheliyi odak noktası yapmamak için-ve bir parça duygusal paylaşım gösterebilirsiniz: “Bu bana birkaç yıl önce benzer bir durumla karşı karşıya kalan bir kadını hatırlatıyor...”

Dinleyicinizi yakından izleyin. Birkaç kilit tepkiyi kontrol ediyorsunuz. Özneniz herhangi bir zamanda daha fazla dikkat sarf etmeye başlıyor, başını sallıyor, duygusallaşıyor; veya tersine duygusunu saklıyormuş gibi dudaklarını büzüyor mu? Eğer değilse, başka bir yol deneyin: “Bir insanın kendi çıkarlarını koruması gereken zamanlar vardır, sence de öyle değil mi? insanların bizi çiğneyip geçmelerine izin veremeyiz.”

Eğitimli soruşturmacılar yirmi-otuz dakika boyunca, doğrusunu yakalayıncaya kadar, usul usul art arda hikâyeler öne sürerler. Her önerinin ne kadar akla yatkın olmasını sağlarsanız sağlayın, dürüst özneler bütün hikâyeleri reddedecektir. Bununla birlikte yargılayıcı değilseniz ve merhametliyseniz, birçok suçlu muhtemelen onları yapmaya muktedir olduklarını asla düşünmedikleri bir şeyi yapmaya iten şeyi anlayan biriyle derdini paylaşma fırsatına balıklama atlayacaktır. Çoğu suçlunun size hakikati söylemek istediğini hatırlayın. işlerini olabildiğince kolaylaştırın.

TEMEL ADIM #2 GÖRÜŞME: AÇIK UÇLU SORULAR SORUN

Kanıtları ve eksik bilgiyi listeleyin.
Kim, ne, ne zaman ve nerede sorularını ve olası cevapları önceden listeleyin.
Öznenizin suçlama kalıplarını, kişisel ve mesleki ihtiyaçlarını çıkarın.
Önyargıya karşı kanıtları kontrol edin.
Yakınlık kurun.
Gözlenebilir bir karşılık alın.
Birden çok hikâye ileri sürün.

Adım #3: Kümeleri İnceleyin

Açık uçlu sorularınızı cevaplayan birini dinlerken, gördüğünüz ve duyduğunuz her şeye dikkat etmeniz gerektiğini zaten biliyorsunuz. Büyük ihtimalle birkaç dakika içinde yüzde, davranışlarda ve sözlerde ipucu kümelerini fark etmeye başlayacaksınız. Bunlar tek başlarına hiçbir anlam

ifade etmezler. Birlikte, size öznenizin ruh haliyle ilgili iyi bir fikir verecekler.

Belki, siz Carl'ın önemli bir hedef müşteriyi neden takip etmediğini anlamaya çalışırken -"Biliyorum, burası gerçekten çok hareketliydi; yapılması gereken bütün telefon görüşmelerine yetişmek zor olmalı"-, onun başını geriye atmadan önce öne eğdiğini ve burnundan derin derin nefes alıp verdiğini, dudaklarını sımsıkı birbirine bastırdığını, parmak eklemlerini çıtlattığını not edersiniz. Bu davranışları daha önce de gördünüz ama hepsini bir oturuşta mı? Carl neden rahatsız? Temel çizgiyi belirleme becerilerinizin, empati ve sezginin devreye gireceği yer yine burası.

Bazen birisinin yanıltıcı olduğunu gösteren en büyük ipucu normalde aynı anda gösterilmeyen davranışların meydana getirdiği kümelerde bulunur. Bahsettiğimiz gibi, aldatmaya kararlı insanlar söyledikleri şeye kılı kırk yararak dikkat edeceklerdir; ancak hikâyelerini daha önce tekrar etme fırsatı bulamadıkları sürece, vücutları farkında olmadan onlara ihanet edecektir. Genellikle bir yalanda kelimeleri doğru çıkarmak o kadar büyük bir zihinsel enerji gerektirir ki, yalanı söyleyenin tavırlarını da planlamaya hali kalmaz.

"Öyleyse gerçekte üniversiteye kaç sene gittiniz?" diye soracak olduğunuzda, eşlikçiniz, "Dört" diye cevap verebilir ama sadece üç parmağını kaldırabilir. Genelde hatasını fark edecek ve belki beraberinde sırıtarak ve "Ay!" diyerek düzeltecektir. Şimdi, bu masum bir hata olabilir. Kaldı ki, sözlü ve sözsüz davranış arasında tutarsızlık olduğunda, sözsüz davranışın genelde daha doğru olduğu belirlenmiştir.[153]

153 http://www.reid.com/educational_info/r_tips.html?serial=12517299181743878.

işte dikkat edilmesi gereken kümelerin bir özeti:

Sözsüz Kümeler

Düzeltme hareketleri
Elleri ovuşturmak

içe doğru bükülmüş ayaklar
Kaskatı üst beden, yersiz durgunluk
Büzülmüş dudaklar veya dudakları ısırmak
Bırakmış bir duruş veya kendini koruma duruşu
Masada ya da yerde nesneleri hareket ettirmek
Görüşme sonrası rahatlama ifadesi
Aşırı terleme, nefes alıp verme, parmak tıklatmak
Göz kırpıştırma hızında değişme
Omuz silkme, sıkılı yumruklar, konuşmayla uyumsuz şekilde yukarı dönük avuçlar
Sahte gülümseme
Kapalı gözler

Sözel Kümeler

Niteleyici cümleler: “Bildiğim kadarıyla...” “Size doğruyu söylemem gerekirse.”

Sorunuzun kelimesi kelimesine tekrarlanması
Doğal olmayan cevap süresi
Zayıf ve özür diler gibi ses tonu
Sorudan kaçmak (Örnek: “Bunu insan kaynaklarına zaten anlattım.”)
Yersiz ayrıntı
Kısa, kırpılmış cevaplar
Dini göndermeler (“incil’in üzerine yemin ederim.”)
Önemsiz ayrıntılara itirazlar (“Hayır - biftek değil, tavuk yedim.”)
Görüşmeden şikâyetçi olmak: “Bu daha ne kadar sürecek?”
Yardımcı olmayan veya ilgisiz tutum
Gerçeklerden çok sizi ikna etmeye daha çok önem verilmesi

TEMEL ADIM #3
GÖRÜŞME:KÜMELERİ İNCELEYİN

Sözlü ve sözsüz şüpheli yanıltıcı davranış gruplarına bakın, özellikle de genellikle birbirine uymayanlara.

Adım #4: Boşlukları Sezin

Birisinin sizi aldattığından şüpheleniyorsanız, dikkat etmeniz gereken birkaç boşluk tipi vardır.

Cümle boşlukları: Birisinin yaptığını söylediği şeyle gerçeklerin size anlattığı şey arasındaki tutarsızlığı açığa çıkarır. Eğer Jake pazartesiden çarşambaya kadar San Francisco'da müşterileri eğlendirmekle meşgul olduğunu söylüyorsa, salı günü kayıtlı tek bir kredi kartı harcamasının olmaması merak etmek mantıksız değildir. Tutarsızlıklardan bir tanesi budur. Yahut belki Jake'in size anlattığı hikâyeyle sizin onun ortağı Julia'dan duyduklarınız arasında bir uyuşmazlık vardır.

Mantıklı boşluklar: Bir olaylar dizisinin nasıl gelişmiş olabileceğine ilişkin mantıklı boşluklar genellikle hemen burnunuzun dibindedir. Richard transferi sizin söylediğiniz zaman yapmadığını, çünkü Bill'den onay beklediğini söyler - bununla birlikte daha önce hiç Bill'in onayına ihtiyacı olmamıştır.

Davranış boşlukları: Genellikle temel çizgiyi belirleme becerilerinizi tam güç kullanmanızı gerektirir. Eğer ortağınız sürekli sabahın ikilerine kadar çalışıyorsa -hep işlevlerini yerine getirmek için tam sekiz saat uykuya ihtiyaç duyan hayattaki tek avukat olmasıyla ilgili şaka yaparken-, bu bir davranış boşluğudur. Bu durum, müşterilere yüksek fiyattan fatura kestiği yönündeki şüphenizi kuvvetlendirebilir.

Duygu boşlukları: Kimi zaman belirlemesi en zor, ama aynı zamanda da en can alıcı boşluklardır. Kendinizi sürekli sizinle iş yapmaktan ne kadar heyecan duyduğunu söyleyen birisiyle iş ortaklığına girmek için görüşme yaparken hayal edin. Birden asimetrik bir dudak bükülmesi -küçümsemenin yüz ifadesi- görüyorsunuz. Ne yapmalısınız? ilk iş olarak kapıdan çıkıp

gitmeyi ve bir daha geri gelmemeyi düşünün. Anlaşma olmayacak ve eğer olursa, mutsuz bir düzenlemeye doğru yoldasınız demektir.

İçgüdülerinizi görmezden gelmeyin. Bazen, bir cümle boşluğunda olduğu gibi, duyduğunuz şeyle doğru olduğunu bildiğiniz şey arasında açık bir kopukluk vardır. Bununla birlikte birçok zaman güvenmeniz gereken tek şey içgüdü olacak.

Nedenini tam olarak söyleyemiyorsunuz ama girişim ortağınızın avukatının neşeyle söylediğiniz “Günaydın! Hepimiz zengin edecek bir anlaşma yapmaya hazır mıyız?” lafına cevap verme şeklinde bir tuhaflık vardı. Tam olarak hiçbir şey söyleyemiyorsunuz fakat içinizde işlerin iyi gitmediğine dair bir his var. Bu yeter. içgüdünüze güvenin. içgüdüsel tepkiler güçlüdür! Resimde bir hata olduğunu düşünüyorsanız, muhtemelen şüphelenmenizin bir nedeni vardır.

Ciddi şekilde aldanmış hemen herkes, geriye dönüp baktığında, çok utangaç, öfkeli veya çarpık görünen bir anı fark edemeyecek kadar nezaketle meşgul olduğu bir anı hatırlayacaktır. “Daha fazla dikkat etmeli, daha çok soru sormalıydım” der, şimdi farkına varan kurban. Duyduğu veya gördüğü bir şey doğru bildiği şeyle örtüşmüyordu. Ve onun peşinden gitmesi gerekirdi.

TEMEL ADIM #4
GÖRÜŞME - BOŞLUKLARI SEZİN

Eğer bir şey akla yatkın gelmiyorsa, doğru olduğunu bildiğiniz şeyle birisinin size söylediği veya doğru olduğunu belirttiği şey arasındaki farka daha yakından bakın. Özellikle şunlara bakın:

Cümle boşlukları

Mantık boşlukları

Davranış boşlukları

Duygu boşlukları

Beşinci TEMEL adım, içgüdünüzü bir daha asla görmezden gelmemenizi sağlamaya yardım eder.

Adım #5: Teyit edin

Teyit etmek, tanımlayıcı bir “Yakaladım seni!” anı yaşamak değildir. Soruşturduğunuz olayla ilgili bütün gerçeği asla bilemeyebilirsiniz. Ancak eğer Adım 5’e kadar geldiyseniz ve öznenizin sizin kandırdığına dair güçlü bir sezginiz varsa, sezgilerinizi test etmenize olanak sağlayacak teyit edici birkaç soru sorabilirsiniz. Bu sorular aynı zamanda araştırmanızı,masum bir öznenin dürüstlüğünü kanıtlamakta bir adım daha ileri götürecektir.

Gerçeği-aramaya yönelik aynı soruyu tekrar tekrar sorun, ama daima farklı şekillerde. Eğer Jake’in konferans sırasında, yeni iş olanakları yaratmak yerine San Francisco’nun keyfini sürmek için bir gün izin aldığından neredeyse eminseniz, “Sizin salı günü sonuçlandırdığınız şeyle ilgili Julia ne düşünüyor” diye sorabilirsiniz. Arkasını, “O konferans programının ne kadar acımasız olabileceğini biliyorum. Bana salı günü verilen seminerleri anlat” diye getirebilirsiniz.

Doğrudan “Nasıl Hissediyorsun?” diye sorun. Eğer resmi bir soruşturma yürütüyorsanız, öznenize sorguya çekilmek konusunda nasıl hissettiğini sorun. Yanlış yere suçlanan dürüst bir insan öfkeli olacak ve size

bunu söyleyecektir. Yanıltmaya çalışan birisi birden çok duygudan oluşan karmaşık bir durum sergileyebilir, hatta çözülebilir veya suçunu belli edebilir.

“Suçlu bulunan kişiye ne yapılmalı?” diye sorun. Öznenize soruşturma altındaki eylemi gerçekleştiren kişiye ne yapılması gerektiğini düşündüğünü sorun. Suçlu bir insan yumuşak bir ceza tavsiye edebilir veya “Bilmiyorum” diyebilir; dürüst bir insan genellikle işbirliği yapmaya hazır bir ses tonuyla uygun cezayı tavsiye edebilir.

“Bunu kimin yaptığını düşünüyorsun?” diye sorun. Suçlu bir insan ya hiç isim vermeyecek ya da soruşturmayı genişletmeye teşebbüs edecektir. “Muhasebe bölümündeki herhangi bir insan olabilir”; “O öğleden sonra konferans salonunda bir sürü insan vardı.” Diğer taraftan dürüst bir insanın olası şüphelilerin isimlerini vererek işbirliği yapması muhtemeldir.

Öznenizden hikâyesinin geriye dönük ayrıntılarını hatırlamasını isteyin. “Dördüncü Cadde’deki o toplantıdan önce neredeydin?” Suçlu bir insan ayrıntıları tersine doğru hatırlamakta güçlük çekecektir. Daha önce verilmemiş gerçekleri koyması, hatta kendi hikâyesinin etrafında dört döndükten sonra itiraf etmesi bile muhtemeldir.

“Birisini bunu yapmaya neyin teşvik etmiş olabileceğini düşünüyorsun?” diye sorun. Üçüncü bir insanla ilgili yorum yapması istendiğinde, suçlu bir özne genellikle o insanın bunu neden yapmış olabileceğini anlatmak için kendi “hikâyesini” ortaya koyacaktır. Hatta soruya cevap vermekten tamamen kaçabilir. Dürüst bir insanın sizinle birlikte işbirliği havası içinde bir yorumlamaya girişmesi daha muhtemeldir.

Öznenizin size vermediği gerçeklere sahip olduğunuzu açıkça gösteren sorular sorun. “Graydon ve sen o gece geç saate kadar kaldığınızda...” Dürüst bir insan sizi düzeltecektir: “Orada tek başımaydım.” Bir yalancı cesaret edemez.

“Bu soruşturmanın nasıl sonuçlanacağını düşünüyorsun?” diye sorun. Dürüst bir insan, “Ben aklanacağımı *umuyorum...* Öyle *olmalı”* demesi çok muhtemel olan yalancı birisinden çok daha olumlu yaklaşacaktır.

Olayın önemini hafifleten sorular sorun. “Departmanlarda bundan çok daha fazla açık veren bütçeler gördük ama yine de bunun nedenini anlamamız lazım.” Küçümsemeden yumuşak bir ceza sonucu çıkaran özneler sizinle fazladan bilgi paylaşacaktır.

Her iki tarafı da aldatmayı ima eden iki yönlü sonuçları olan sorular sorun. “Avukatları için biraz nakitle daha çekici hale getirerek işi bağlamaktan başka seçeneğin yok muydu? Yoksa onları bu kadar çabuk anlaşmaya iten abartılı pazar araştırması verileri miydi?”

TEMEL ADIM #5
GÖRÜŞME: TEYİT EDİN

Bir kez kandırıldığınızı düşündüğünüzde, haklılığınızdan emin olmanızı sağlamak için gerektiği kadar soru sorun. Şüpheli şahsınızın cevaplarında

duyduğunuz sözlü aldatma göstergelerinin meydana getirdiği şüpheli her kümeyi inceleyin.

Birkaç Uyarı

Yüzleştiğiniz birisinin gerçekten suçlu olduğunu düşünüyorsanız, bir inkâr durumuna saplanıp kalmaktan kaçının.

Bir özne ne kadar inat ediyor, reddediyor ve “Ben yapmadım!” ya da “Öyle olmadı” diye karşı çıkıyorsa, size karşı dürüst davranmaktan o kadar uzaklaşacak ve ondan daha fazla bilgi vermesini sağlamak o kadar zorlaşacaktır. Bu olduğu takdirde, konuşmayı yeniden yönlendirebilmek için elinizden geleni yapın, bunun anlamı öznenin sözünü kesmek veya tartışmak olsa bile -”Seni duyuyorum ama şimdi bana bir dakika izin ver”- ve sonra olan bitene ilişkin sizin düşündüklerinizi açıklayarak devam edin. Tartışmayı yeniden yönlendirin ve öznenin masumiyetiyle ilgili ısrarını aşındırın.

Saldırgan sorularla yaylım ateşine tutarak öznenizi ezmeyin.

Hayal kırıklığına uğradığınızda veya işleri hızlandırma isteği duyduğunuzda, birisini sarsarak ağzından bir itiraf almak için yüklü sorular sormaya başlamak cazip gelebilir. Fakat bu bir TV taktiğidir ve büyük ihtimalle polisiye dizisi dışında işe yaramaz.

Adım 5, “Teyit edin” aşamasında bile, yanılıyor olabileceğinizi kabul edin.

Birisinin suçlu olduğuna “karar” vermeyin. Haksız suçlama ahlak dışı olur. Bakmayı ve dinlemeyi hatırlayın. Yeterince iyi dinler ve doğru soruları sorarsanız, daima yeni bir şey öğreneceksiniz.

İster bir itiraf, bir bilgi çıkarmaya çalışıyor olun ister sadece birisini daha yakından tanımayı, TEMEL eğitim çevrenizdeki herkesle iletişim kurma şeklinizi değiştirebilecek bir araç olabilir. İnsanların hakikatten sapma yolları ve yalanlarını haklı göstermek için kullandıkları pek çok yöntemle ilgili sağladığı içgörü, eleman alımlarında vereceğiniz kararları, satınalma tercihlerinizi ve avantajlı müzakere yapma kabiliyetinizi dönüştürebilir.

II-GÜVEN OLUŞTURMAK

YEDİ-BÜYÜK SONUÇLARI OLAN YALANLARI YAKALAMAK

Önemli sonuçları olan müzakereler, ağır sonuçlar doğuran yalanı teşvik eder.

Boston merkezli bir ticari yazılım şirketinin genel müdürü olan Caitlyn Heffernon, şansına inanamıyordu. Şirketini kurmakla geçen zorlu sekiz yıldan sonra, nihayet hayatının anlaşmasını yapmıştı: eski bir rakibe kesin satış, nakit, milyonlar değerinde. Anlaşmayı ertesi çarşamba sonuca bağlayacak olan Caitlyn, hafta sonunu ailesiyle kutlama yaparak ve heyecan içinde geleceğini planlayarak geçirdi.

Pazartesi gecesi Caitlyn'in avukatı aradı. Karşı tarafın avukatı telefonlarına veya e-postalarına cevap vermiyordu. Caitlyn alıcı genel müdürü aradı ve ona kendisiyle konuşmak istediğini yazdığı bir e-posta gönderdi ama hiçbir cevap alamadı. Salı sabahı ve salı öğleden sonra da hiçbir cevap gelmedi. Karşı taraf hevesini yitirmişti. Çarşamba ve perşembe geçti. Cuma günü alıcı firma resmi olarak, Caitlyn'in kopardığından çok daha yüksek bir fiyata başka bir rakibi devraldığını ilan etti.

Caitlyn mahvolmuştu. Bu nasıl mümkün olabilirdi? Piyasa zamanlaması mükemmeldi, adil bir fiyat istemişti ve sadece önem verdiği üç kilit noktaya odaklanarak olabildiğince esnek davranmıştı: fiyat, kendi danışmanlık anlaşması ve nakit anlaşma. Satıştan kazanmayı umduğu şey konusunda başından beri açık olmuştu ve görüşmeler onun mantıklı beklentileri ve kilit üç için diğer müzakere noktalarını kaybetmeye istekli olması sayesinde pürüzsüz geçmişti.

Anlaşmanın nerede dağıldığını anlamaya can atan Caitlyn e-postalarını, onların telefon görüşmelerinden aldığı notları, avukattan gelen bilgileri -faaliyetlerin, itinayla koruduğu bütün kayıtları- döktü.

Hiçbir yerde diğer şirketin para sıkıntısı içinde olduğunu veya nakit ödeme konusunda tümüyle rahatsız olduğunu gösteren bir işaret bulamadı. Aslında Caitlyn nakit tercih ettiğini belirttiğinde, genel müdür neşeyle, “Anladığım kadarıyla, bu iş bitti sayılır” diye cevap vermişti.

Ters giden neydi?

HER ŞEY BİR MÜZAKEREDİR

Ticaretin her yönü bir çeşit müzakere gerektirir. Bir teslim tarihi üzerinde anlaşmak kadar basit hareketler veya zam vermek müzakere gerektirir; yeni ürününüzü piyasaya sürmek için reklam ajansını seçmek, Asya’daki ortak yatırım ortağınızla bir anlaşma yapmak veya en üstteki satış müdürünüzü Londra’ya taşınmamaya ikna etmek de aynı şekilde -müzakere işyerinde gündelik etkileşimlerimizin içine işlemiştir.

Hiç şüphesiz bu durum sizin için yeni değil. Ancak riskler yüksek olduğunda, yalan söyleme fırsatı verilen insanların hemen her zaman fırsatı değerlendireceğini bilmeyebilirsiniz.[1] Yaptığınız müzakerelerin sayısını düşündüğünüzde -ve sonra onları yüksek ihtimalle yol boyunca bir yerde kandırıldığınızı göz önüne alarak yeniden değerlendirdiğinizde- müzakereye zannettiğiniz kadar iyi hazırlıklı olmadığınıza inanmaya başlayabilirsiniz.

1 Anne E. Tenbrunsel, “Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation.” Academy of Management Journal 41, sayı 3 (Haziran 1998): 330-339.

Müzakerelerde yalan söylemeyle ilgili deyimi yıkalım. Veri araştırmacıları, konunun bu ilginç bulguları içerdiği konusunda birleştiler:

Bahiste potansiyel teşvik ne kadar yüksekse, insanların yalan söyleme ihtimali o kadar yüksektir ve başkalarının da o kadar yalan söylemesini beklerler.

İnsanlar önemli menfaat kayıplarının olduğuna inandıklarında daha sıkı pazarlık eder ve yalan söylemeye daha çok eğilim gösterirler.[2]

2 Tenbrunsel, “Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation,” Maurice Schweitzer’e göre, ‘Deception in Negotiations,” Wharton on Making Decisions’da, editörler Stephen J. Hoch ve Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2001), 193.

Bir müzakerecinin şöhreti veya görüntüsü ne kadar güvenilmezse, ona yalan söylenmesi ihtimali o kadar yüksektir - ve yalan söyleyen daha az suçluluk duyar.[3]

3 Paul Ekman, Telling Lies (New York: W. W. Norton, 2001), 67.

Doğruyu söylemelerinin beklendiğini zanneden veya doğrudan bilen müzakereciler (ya da kendi gerçek yorumlarının denetleneceğini) müzakere boyunca daha dürüst davranacaktır.[4]

4 Michael Mercer, “3 Ways to Catch Job Applicants Who Lie to You,” American Chronicle, 15 Ağustos 2008.

Müzakereler sırasında yalan söyleyen birçok insan kendini kötü hissettiğini veya hareketini kendini korumak olarak gerekçelendirerek suçluluk duymadığını bildirir. Bu bireylerin çoğuna geçmişte yalan söylenmiştir.[5]

5 T. Carson, “Second Thoughts About Bluffing,” *Business Ethics Quarterly* 3, sayı 4 (1993), Schweitzer’a göre, ‘Deception in Negotiations,” 193.

Bir taraf güvenilmez davranışlar gösterdikten sonra güven yeniden oluşturulabilir ama eğer davranışa aldatma da eklendiyse, yeniden güvenilir bir ilişki kurmak çok daha fazla zaman alır.[6]

6 Maurice Schweitzer, John Hershey ve Eric Bradlow’la birlikte, “Promises and Lies: Restoring Violated Trust,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 101, sayı 1 (2006): 1-19. Bu araştırma, 262 katılımcının çiftler oluşturduğu ve iki tarafın da yedi tur boyunca parayı geçirdiği veya sakladığı bir para oyununu içeriyordu, katılımcıların yarısı paylaşılan miktarları kontrol ediyordu. Araştırmanın özeti ve bulgular için: http://knowledge.wharton. upenn.edu/article.cfm?articleid=1532.

Maurice E. Schweitzer, Wharton meslek okulunda operasyon ve bilgi yönetimi yardımcı profesörü. Onun araştırması duygulara, etik karar verme ve müzakere sürecine odaklanır.

Wharton on Making Decisions kitabında Schweitzer'in bölümü "Müzakerelerde Aldatma"da, 1994 yılında Textron şirketiyle Birleşik Otomobil işçileri arasında gerçekleşen bir hizmet anlaşması üzerine müzakereleri anlatır. Textron yetkilileri Birleşik Otomobil işçileri'ni sendikasız işçilere taşeron iş vermek gibi bir planlarının olmadığına inandırdılar. Kontrat imzalanır imzalanmaz, Textron sendikasız işçi çalıştırmak niyetinde olduğunu ilan etti - bunu yapmayı bir süredir planladıkları ortaya çıktı.

Birleşik Otomobil işçileri, Textron'u aldatma kastıyla müzakere yapmaktan mahkemeye verdi - ve davayı kaybetti. Mahkeme, eğer Birleşik Otomobil işçileri taşeron konusuna gerçekten önem verseydi, sendikanın o şartı anlaşmaya eklediğinden emin olması gerektiğine karar verdi.[7] "Aldatmaya karşı tetikte olmalıyız" der Schweitzer. "Yasal çareler bizim kendi uyanıklığımızın yerini tutmaz."[8]

7 "How Deception, Reputation and E-mail Can Affect Your Negotiating Strategy," Knowledge @ Wharton, 2001, http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=367.

8 A.g.e.

DUYACAĞINIZ YALAN TİPLERİ

Uyanıklık yönünde ilk adım mı? Hangi bilginin unutulduğunu belirleyin.

Genel olarak bir müzakere sırasında duyacağınız yalanlar, unutma yalanlarıdır. Bir araştırmada, kimse kendilerine doğrudan sormadığı takdirde *müzakerecilerin yüzde 100'ünün* bir sorunla ilgili bilfiil yalan söylediği veya sorunu açığa çıkarmadığı görülmüş.[9] Yalancılar için bilgiyi

tahrif etmek yerine saklamak daha rahattır, çünkü gizlemek bir hikâye hazırlamalarını, hatırlamalarını ve sonra anlatmalarını gerektirmez.[10]

9 Schweitzer, "Deception in Negotiations," 199, ve Schweitzer, R. Croson'la birlikte, "Curtailing Deception: The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions," International Journal of ConflictManagement, 10, sayı 3, 1999: 225-248.

10 Ingrid Smithey Fulmer, Bruce Barry ve D. Adam Long, "Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation," Journal of Business Ethics 88, sayı 4 (Eylül 2009), 694. Fulmer ve diğerleri referans gösteriyor: K.M. O'Connor ve P. Carnevale, "A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue," Personality and Social Psychology Bulletin 23, sayı 5 (Mayıs 1997): 504-515; ve Schweitzer ve Croson, "Curtailing Deception."

Yalan sonunda fark edildiğinde, kafası karışmış numarası yapmak veya unutulan şeyi bir hata olarak geçiştirmek daha kolaydır.[11] Yalancı ilgili gerçekten bahsetmeyi planladığını ama lafa daldığını, belki önemli olduğunu bilmediğini, gündeme getirmeyi tamamen unuttuğunu ve her halükârda, şu anda her şeyin bulanık olduğunu iddia edebilir. O olayla ilgili ele alınan şeyi artık hatırlamıyor bile olabilir.

11 Ekman, Telling Lies, 28-31.

Belki unutma yalanları o kadar ciddi görünmüyordur. Üstelik bir hikâyenin bir bölümünü atlamak pasif bir davranıştır. Eğer masanın bir tarafı davayı etkilemeyen bir konuyu sormayı düşünmüyorsa, karşı tarafta oturanın ondan bahsetmek için bir mecburiyeti var mı? Bu tartışmayı ahlak bilimcilere bırakabiliriz. iyi müzakereciler, bilmeleri gereken her şeyin anlatılmayabileceği ihtimaline karşı uyanık kalırlar.

KANUNU BİLİN

Şunlar olduğu takdirde, bir yalan dolandırıcılık olarak kabul edilir:

Maddi gerçeği saptırır

Yalancı, maddi gerçeğin asılsız olduğunu bilir veya öyle inanır

Yalancı, kurbanı yanlış tanıtıma dayanarak bir karar vermesi için kandırmayı amaçlar

Kurbanın tarafında “mazur görülebilir güven” vardır (size inanması ve sizin söylediğiniz şeye dayanarak bir karar vermesi için iyi bir neden vardır)

Kurban zarar görür veya incinir[12]

12 Robert S. Adler, “Negotiating with Liars,” SloanManagementReview 48, sayı 4 (Yaz2007): 70.

Bir unutma yalanı “gerçek” bir yalan olsun ya da olmasın, gerçek, karşı taraf bunlar hakkında soru sormayı düşündüğü anda bu tip çok sayıda yalanın sonunda bilerek söyleyen yalanlar -bariz sahtecilik- haline geldiğidir. Paul Ekman unutma yalanlarına “gizleyen yalanlar” ve bilerek söylenen yalanlara da “gerçeği çarpıtan yalanlar” der. Ekman’a göre gizleyen bir yalan, yalanı söyleyen kurbanın kendisini sorguladığını hissettiği zaman gerçeği çarpıtan bir yalana dönüşür.[13] Bu da doğrudan, iyi bir müzakerecinin bir yalancıyı yalan söylemekten başka seçeneğinin olmadığını hissettiği bir pozisyona sokmaması gerektiği olgusuna doğrular.

13 Ekman, Telling Lies, 31, 43-49.

BUNU HERKES YAPIYOR... BU KADAR BÜYÜTECEK NE VAR?

Fakat her pazarlığın amacı karşı taraftan bir şey kazanmak değil midir? Karşılaşma ve nihayetinde zafer ya da yenilgi temel müzakere kavramının parçası değil midir? Bazıları, bu durumda aldatmayı tahmin etmemenin saflık olacağını söyleyebilir. Kesinlikle blöf yapmanız beklenir, bu da teknik olarak bir yalandır; gerçekte istediğinizden daha fazlasını istemeniz beklenir; hepsi sadece iyi bir stratejinin parçasıdır. Bunun yanında, siz yalan söylemeseniz bile, karşı taraf söyleyecektir.

O zaman neden ateşe ateşle karşılık vermeyelim? Ahlaki sonuçları bir kez daha bir kenara bıraktığımızda, yalan söylemek ender olarak en iyi stratejidir. Yalan söylemenin ciddi yasal sonuçlarının olabileceğini -Textron'un Birleşik Otomobil işçileri'ne söylediği yalanlarla ilgili hikâyeye rağmen-hatırlamak önemlidir. Bazı müzakereciler ahlaki ve yasadışı güven ihlali arasındaki ayrım konusunda çok rahattır. Bir araştırmacıya göre, "Ahlakçıların genellikle müzakerelerde sadece 'ahlak dışı' davranış olarak gördükleri şeyin, mahkemelerin tamamen yasadışı davranış olarak gördüğü sonucu ortaya çıkıyor."[14]

14 Adler, "Negotiating with Liars," 69. Adler referans gösteriyor, G.R. Shell, "When Is It Legal to Lie in Negotiations?,"MITSloanManagementReview 43, sayı 1 (Bahar 1991): 93-101.

Aldatma sonuca da zarar verebilir. Güven, ihanet ve onarılmış güvenin dinamiklerini araştırmak için Wharton araştırmacıları, birbirini göremeyen çiftler oluşturan oyuncuların parayı görünmeyen eşlerine geçirmeye veya saklamaya karar vermek zorunda oldukları turlar oynadıkları bir oyun kurguladı. Araştırmacılar sürekli, eşlerini parayı kendilerine geçirmeye ikna edenlerin başta daha yüksek kazanç elde etmelerine rağmen, turlar devam ettikçe giderek daha az kazandıklarını buldu. Kurallar değiştirildiğinde ve oyun aldatma seçeneği olmadan oynadıklarında, maddi olarak her iki oyuncu da *kazanç elde etti*.[15]

15 "Promises, Lies and Apologies: Is It Possible to Restore Trust?" Temmuz 2006, http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1532.

Müzakereler sıklıkla iş ilişkilerinin başlangıç noktası olduğundan -bazen bütün kurumu etkileyebilen uzun vadeli ilişkiler- çoğu zaman görüşme masasında katılımcıları tuzağa düşüren güvensizlik ve aldatma döngüsünden uzak durmak sağduyulu ticarettir.

KADINLARDA MÜZAKERE VE YALAN YAKALAMA

Bölüm 2’de gördüğümüz gibi erkekler ve kadınlar farklı şekillerde ve farklı nedenlerle yalan söylüyorlar. Kadınların müzakerelerde yalan söylemeleri daha az muhtemeldir, çünkü genel olarak yalan söylerken daha az rahattırlar[16] ve ciddi yalanlar söylerken erkeklerden daha fazla suçluluk, kaygı ve korku hissederler.[17] Fakat kadınlar aynı zamanda müzakere yaparken genel olarak erkeklerden daha az rahattır. Müzakerelere girdiklerinde erkeklere göre daha kaygılı ve ürkektirler ve sonuç olarak da müzakerelerinden daha az kazanç sağlarlar. Kitapları Women Don’t Ask’ta (Kadınlar Sormaz) Linda Babcock ve Sara Laschever aşağıdaki cesaret kırıcı istatistikleri veriyorlar:

16 Bella DePaulo, Deborah Kashy, Susan Kirkendol ve Melisa Wyer, “Lying in Everyday Life,” Journal of Personality and Social Psychology 70, sayı 5 (1996): 979-995; Aldert Vrij, “Gender Differences in Self-oriented and Other-oriented Lies,” ayrıca, B.M. DePaulo, J.A. Epstein ve M.M. Wyer, “Sex Differences in Lying: How Women and Men Deal with the Dilemma of Deceit,” Lying and Deception in Everyday Life, editörler Michael Lewis ve C. Saarni (New York: Guilford Pres, 1993), 126-147.

17 Bella DePaulo, Matthew Ansfield, Susan Kirkendol ve Joseph Boden, “Serious Lies,” Basic and Applied Social Psychology 26, 2 ve 3. sayılar (2004): 147-167.

Araştırmalarda, erkeklerin 2.5 katı kadın müzakere yapmak konusunda, “çok fazla kaygı” duyduğunu söyledi.

Erkekler kadınların yaklaşık dört katı sıklıkta pazarlığa giriyor.

Müzakere süreci için metaforlar seçmeleri istendiğinde, erkekler “bir top oyununu kazanmak” ve “bir güreş müsabakasını kazanmak” metaforlarını seçerken, kadınlar “dişçiye gitmek” metaforunu seçiyor.

Müzakere yaparken ne kadarının uygun olacağı konusunda kadınlar daha kötümser ve bu nedenle de genellikle daha az isteyor ve daha az elde ediyorlar -ortalamada erkeklerden yüzde 30 daha az.

Yetişkin kadınların yüzde yirmisi (22 milyon) asla hiçbir pazarlığa girmediklerini söylüyorlar, buna rağmen çoğunlukla pazarlığın uygun ve hatta gerekli olduğunu kabul ediyorlar.

İlk maaşı konusunda müzakere yapmayan bir bireyin, altmış yaşına geldiğinde 500.000 dolardan fazla para kaybetmiş olabiliyor - ve erkeklerin ilk maaş için müzakere yapma olasılığı kadınların dört katı.

Başka bir araştırmada maaş artışlarında sürekli müzakere yapan kadınların mesleklerinde bunu yapmayan kadınlardan en az 1 milyon dolar daha

fazla kazandığı hesaplanmış.

Kadınlar Birleşik Devletler'deki bütün işlerin yüzden 40'ına sahip, ancak büyüme için gerekli mevcut özser-mayenin sadece yüzde 2.3'ünü alıyorlar. Erkeklerin sahip olduğu şirketler kalan yüzde 97.7'yi alıyor.

Kadınlar sıklıkla işlerinin pazar değerini bilmiyorlar:

> Kadınlar, aynı işler için erkeklerinkinden yüzde 3 ila 32 daha düşük maaş beklentileri bildirir. Erkekler tam gün işlerinin ilk yılında kadınlardan yüzde 13 daha fazla ve kariyerlerinin zirvesindeyken yüzde 32 daha fazla kazanmayı beklerler.[18]

18 http://www.womendontask.com/stats.html.

Abartılı kaygıları ve düşük beklentileri, müzakere sırasında kadınları fazlasıyla korunmasız yapar. Bundan hoşlanmamalarına rağmen, kadınlar giderek daha çok müzakere yapmaya mecbur ediliyor:

> 2008'de, on altı yaş ve üzeri 121 milyon kadından yüzde 59.5'i çalışıyor veya iş arıyordu.[19]

19 ABD Çalışma Bakanlığı: http://www.bls.gov/bls/cpswomendata.htm.

> ABD'de boşanma oranı yüzde 50'de duruyor.[20]

20 http://www.womendontask.com/stats.html.

> 2007'de, erkeklerin kazandığı her 1 dolarak karşılık kadınlar 77.5 sent kazandı[21]

21 2007 Amerika Toplum Araştırması: http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/income_wealth/012528.html.

> Bekâr annelerin (bütün annelerin içinde) doğum yapma oranı 1970'ten beri üç kat yükseldi.[22]

22 http://www.womendontask.com/stats.html.

YALANSIZ BİR MÜZAKERE İÇİN DÖRT ADIM

İyi müzakereci olmak neyi gerektirir?

Çoğu insan size iyi bir müzakerecinin açıkgöz, akıllı ve bir alışverişten tam olarak istediği şeyi koparma konusunda bir şekilde doğal bir yeteneğe sahip olduğunu söyleyecektir. Gerçekler tam tersidir. iyi bir müzakereci ev ödevini yapmaya -müzakereden önce plan yapmak, strateji oluşturmak ve analiz yapmak için rakiplerinin bileceğinden çok daha fazla zaman harcamaya- plan heveslidir. Gerçek müzakere işi, daha kimse masaya oturmadan gerçekleşir. Uzun ömürlü, yalansız bir anlaşma yapmanın dört sağlam yolunu öğrenmek istiyorsanız, sıkı çalışmaya hazır olsanız iyi edersiniz.

1. Müzakere Felsefenizi Geliştirin Felsefe mi? Evet.

Müzakere bir işaretleşme sistemidir. Diyelim potansiyel bir aday, rakiple de bir iş için müzakere yaptığını işaret ediyor. Karşılığında siz de şüphe işareti veriyorsunuz. Sizi ikna etme çabasını artırır... siz bunun işe yaramadığını gösterirsiniz... ve yarışma devam eder. Bu durum, müzakere yapan her iki tarafın da üstünlük kurma mücadelesi verdiği bir kazan-kaybet işlemi için ayarlandı. Herkes rakibinin ne istediğine fazla aldırmadan elinden geldiğince çok şey kapmaya çalışıyor.

Ve her katılımcı, çekici, uysal ve mantıklı bir dış görünüşün niyetlerini gizlediğine inanıyor - veya bunu umut ediyor. Fakat öğrendiğiniz gibi, yüzlerimiz, bedenlerimiz ve seslerimiz sürekli gerçekte hissettiklerimize ilişkin işaretler sızdırır. Masada her iki taraf da eğitimli bir yalan dedektifi olmasa bile, ikisi de bilinçaltında diğerinin işbirliği içinde mi yoksa aleyhte bir müzakereyle mi ilgilendiğini gösteren işaretleri alır. Bu işaretler doğrudan güveni ve böylelikle her iki kişinin de ötekini kandırma isteğini etkiler. Wharton’da Profesör Schweitzer’in bulduğu gibi, müzakerelere kazan-kaybet felsefesiyle yaklaşan bireylerin “yalan söylemesi ve daha göze batacak şekilde yalan söylemesi ihtimali, işbirlikçi bir zihin yapısı içindeyken olduğundan daha yüksektir.”[23]

23 M.E. Schweitzer, L.A. DeChurch ve D.E. Gibson, “Conflict Frames and the Use of Deception: Are Competitive Negotiators Less Ethical?,” Journal of Applied Social Psychology 35 (2005), Fulmer ve diğerlerine göre, “Lying and Smiling,” 692.

Ya onun yerine içtenlikle inanacak olsaydınız ve bu nedenle içtenlikle düşman değil işbirliği içinde bir pazarlığın önceliğiniz olduğunu işaret etseydiniz? Bu alışverişi bir kazan-kaybet yarışması değil, kazan-kazan durumu olarak gördüğünüzü?

Kendi en iyi çıkarlarınızı unutmadan uzlaşabilmenin yollarını bulmaya daha istekli olurdunuz. ikinizin de alışverişten memnun ayrılmanız için elinizden geleni yapardınız.

“iyi de, eğer karşı taraf kazan-kaybet yaklaşımında ısrar ediyorsa, felsefemi geliştirmemin ne faydası olacak? Ben ancak kendi yaklaşımımı ve davranışımı kontrol edebilirim, dolayısıyla diğer insanın müzakerede bulunmayı seçtiği yolu nasıl etkileyebilirim?” diye soruyor olabilirsiniz.

Gidişatı belirleyerek. Çok sık olarak müzakerelerin başlangıç noktası olan hasmane soğuklukları bir kez kırmaya başladığımızda; ticari kazançlarımızı yükseltmenin daha yaratıcı, üretken yolları için kapıyı açar ve yol boyunca daha kuvvetli ticari ilişkiler kurarız.

Bu belki de kültürel bir problemdir: insanları pazarlıkları sıfır-toplam bir oyun olarak görmeye teşvik eden kapitalist bir toplum -benim kaybım senin kazancın, benim kazancım senin kaybın- kaçınılmaz surette hasmane bir alışverişi teşvik ede-cektir.[24] Ancak böyle olmak zorunda değil. ister tek seferlik bir alışveriş olsun ister uzun vadeli bir anlaşma, her pazarlığa kazan-kazan havası içinde yaklaşmayı seçtiğimizde, derhal müzakere yapan taraflar açısından yalan söyleme fırsatını ve ayartısını azaltacağız. Böylesi herkesin yararınadır.

24 Stephanie Land’in psikoterapist Jeffrey Harper’la görüşmesi, Eylül 2009.

KAZAN-KAZAN TAKTİKLERİ

Çığır açan kitapları Getting to Yes’te (Evet’e Varmak) Roger Fisher, William Ury ve Bruce Patton kazan-kazan müzakerecileri için dört taktik

tanıtır: (1) insanları problemden ayrı tutmak; (2) konumlara değil çıkarlara odaklanmak; (3) karşılıklı kazanç için seçenekler bulmak; ve (4) objektif kriterde ısrar etmek. Kazan-kazan sonucunu pekiştirmek için yalan dedektifleri kolayca ilave taktikler edinebilirler.[25]

25 Roger Fisher ve William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving İn,(New York: Penguin Boks, 1991), 11-12.

Sınırlarınızı Belirleyin

Bütün aldatmalar tamamen yalan değildir ve çoğu müzakere bir gizleme biçimini içermeden gerçekleştirilemez. Kazan-kazan müzakere felsefenizi pekiştirmekle uğraşırken, bir müzakerede avantaj elde etmek için hakikati nereye kadar eğmek ve sınırı nerede çizmek istediğinizi düşünün. Örneğin, gerçeklerin yanlış anlatılması yasadışıdır ama "şişirmek" -bir ürünün veya hizmeti temelde boş övgüyle sunmak- değildir. Şişirmeye birkaç örnek daha: "Bu gerçekten inanılmaz bir iş"; "Özenle restore edilmiş, büyüleyici bir ev"; "O kadar ünlü bir sanat eseri ki, onu kendime saklayabilirdim!" Satış işindeyse-niz, ne kadar "şişirmek" isterdiniz? Rahat bir şekilde nereye kadar gidebileceğinize önceden karar verin.

Boş Vaatlerden Kaçının

Verdiğiniz sözleri iyi düşünün. Araştırmacılar boş vaatlerde bulunmanın, müzakerecilerin kullandığı ne zarar verici müzakere taktiklerinden biri olduğunu buldu.[26] Küresel bir operasyonu yürütme işini kabul ettiğinizi hayal edin. Ne var ki yeni işverenlerinizin operasyonun dış ticaretinin

büyük bölümünü kapatmayı planladığını öğreniyorsunuz. Böyle boş vaatleriyle tanınan müzakereciler ciddi itibar kaybederler ve eski haline getirmekte zorluk çekerler. Müzakereler sırasında bir ortağı yanıltmak kısa vadede yalancıya avantaj sağlasa da, en nihayetinde kişinin itibarına o kadar büyük zarar verir ki, buna değmez.[27]

26 R.J. Anton, “Drawing the Line: An Exploratory Test of Ethical Behavior in Negotiation,” International Journal of ConflictManagement 1 (1990): 265-280, Fulmer ve diğerlerine göre, “Lying and Smiling,” 704.

27 Vanderbilt Üniversitesi’nde yönetim ve sosyoloji profesörü Bruce Barry’yle görüşme, Ekim2009.

Dürüst Yönlerinizi Açıklayın

İnsanlar bir yalancıyla iş yaptıklarını düşündükleri zaman yalan söylemekte haklı olduklarını hissederler. Bu nedenle müzakere yaparken şirketinizin dürüst itibarını ve kendi kişisel itibarınızı güçlendirmek için her fırsatı değerlendirmelisiniz. “Kazanmanın” tek yolunun bu olduğunu düşündükleri için yalan söylemeyi göz önünde bulundurabilecek kişiler, sizin yanınızda tetikte olmaları gerekmediğini anlayınca rahatlayacaklardır.

1990’da, GM Saturn’ü tanıttığında, marka sadece fiyatı iyi olduğu, iyi tasarlanmış küçük bir araba olduğu için değil, insanlar GM’nin aynı zamanda Saturn’le birlikte sunduğu pazarlıksız satış tecrübesini sevdiği için derhal takipçi buldu. Saturn adil bir anlaşmayı marka özelliği haline getirmeyi başardı. Eğer daha fazla iş aynı şekilde yapılsaydı, her tür pazarlık çok daha az sıkıntılı olurdu.

2. Hazırlık, Hazırlık, Hazırlık

Çoğu faaliyette olduğu gibi, en iyi sonuçları almanın yolu zaman harcamaktır. Deneyimli müzakerecilerin başarısı, daha pazarlığa başlamadan önce yaptıkları muazzam miktarda planlama, strateji oluşturma ve veri analizinin sonucudur.

Adamakıllı hazırlanacaksınız ama aynı zamanda TEMEL eğitimizini de devreye sokacaksınız. Neticede yalansız bir müzakere yüksek risk içeren bir konuşmadır; güven, işbirliği ve açık konuşmayı gerektirir - tam olarak TEMEL'in özellikle teşvik etmek üzere tasarlandığı alışveriş türü. Bu nedenle hedeflerinizi belirler ve veri toplar ve analiz ederken, iki sorunun üzerine gitmek isteyeceksiniz: (1) istediğiniz şeyi elde etmek için en iyi senaryonuzu nasıl takdim edeceksiniz: ve (2) Müzakere ortağınızdan dürüst ve eksiksiz cevaplar almak için bilgi taleplerinizi nasıl biçimlendireceksiniz?

ZAMAN KAZANDIRAN İKİ BAŞLANGIÇ SORUSU

Bu alışveriş gerçekten iyi bir fırsat mı?

Uygun olmayan bir anlaşmayı bağlamak için can sıkıcı bir mücadeleye girişerek vakit kaybetmeyin. Dikkatinizi uzun vadede en güçlü kalması muhtemel iş ilişkilerine odaklayın.

En son kararı verecek kişiyle mi müzakere yapıyorum?

Anlaşmanızın kabul edilip edilmeyeceğine karar vermekle yükümlü olmayan birini “okumak” için çok fazla zaman harcamak savurganlık olurdu. Eğer o son kararı verecek kişiyle karşı karşıya gelmenin bir yolu yoksa, karşı tarafın karar verme sürecinin ayrıntılarını çıkarın ve kararı verecek kişiyle müzakere yapmak için elinizden geleni yapın.

Hazırlığınız aşağıdakileri içeren bir kontrol listesiyle başlamalı:

Elinizde olmadığı için ihtiyacınız olan bilgi. Eksik veriyi müzakere sürecine uygun bir şekilde sormanıza olanak veren taslak sorular. Müzakere boyunca nelerin görüşüleceğini tahmin etmeye çalışın ve her bir soruyu ne zaman gündeme getireceğinize karar verin.

Paylaşmanızın bekleneceği bilgi. Masanın öbür tarafında oturuyor olsaydınız neleri bilmek isteyeceğinizi düşünün ve o bilgiyi başkalarından bekleyebileceğiniz ayrıntılarla vermeye hazırlıklı olun. Beklenmedik için de hazırlıklı olun. Aslında yetersiz planlama veya teknik bir hatanın kurbanıyken bir şey saklamaya çalışıyormuş gibi görünmemek için, bütün verilerinizin önceden basılı veya iyi desteklenmiş olduğundan emin olun.

Örneğin, diyelim bir Web sitesini pazarda daha büyük bir tanesiyle birleştiriyorsunuz. Son anda alıcınız, pazarda ikinci en büyük olduğunuz iddianızı destekleyecek, doğrudan sunucu kütüklerinden çıkan akış verilerini ister. Hemen kabul ediyorsunuz... ve sunucunuz çöküyor, alıcınız nem kapıyor ve anlaşma yatıyor. Tehlike çanlarını en hızlı çaldıran şey, bilgi vaat edip sonra onu temin edememektir. Buna izin vermeyin.

Müzakere ortağınızın sizi nasıl gördüğüne inandığınızı kaydettiğiniz bir taslak. Bu taslak onun anlaşma imzalandığında kazanacağını düşündüğünüz özel yararlı sonuçları içermelidir.

Gerçek sınır çizginiz. Anlaşmayı kesinlikle bozacak şey nedir? Kalkıp gitmeye karar vermenizi gerektiren muhtemel sonuç nedir?

Tartışılması gereken konular. Can sıkıcı ama gerekli bir disiplin; önceden ayrıntılı listesini yapın.

Vermeye hazır olduğunuz tavizler. Tavizler yoluyla zorlu çözümleme işi meydana gelirken grubun bir birlik görüntüsü sergilemesi için müzakere ekibinin bütün üyeleriyle olası tavizleri önceden konuşun.

Kontrol listeniz tamamlandığında, zihinsel olarak *sözsüz pazarlığı* tekrarlayın. Ortağınızla bir araya geldiğinizi, oturduğunuzu, konuyu açtığınızı, sorular sorduğunuzu, uyuşmazlığı ifade ettiğinizi hayal edin. Sporcular bu sürece "görselleştirme" derler ve çıkacakları müsabakalara hazırlanırken kullanırlar. Toplantılar sırasında rahat, güvenli ve açık olabilmeniz için, aynı şeyi siz de yapabilirsiniz.

MÜZAKERECİLERİN YALAN SÖYLEDİKLERİ KONULAR

Sınır çizgileri. Deneyimli müzakereciler son bir teklifin her zaman son teklif olmadığını bilirler. Genellikle biraz daha pazarlık payı vardır. Çoğu insan bir pazarlığa bir satıcı veya alıcının son fiyatının veya "yürüyüp gitme" noktasının esnek olabildiğini bilerek girer ve bunlarla ilgili blöf yapmanın yasal sonucu (eğer varsa) azdır.

Çıkarları. Müzakerecilerin yüzde yirmi sekizi, "Bizim de anlaşma yapmak için acelemiz yok" gibi şeyler söyleyerek müşterek menfaatler

konusunda yalan söyler[28] Ayrıca tavizler elde etmek için belli konulara verdikleri önemi de sap-tırabilirler. “Ah, gerçekten mavi arabayı istiyordum, kırmızıyı değil. Fiyatı biraz daha indirebilir misiniz?” Ahlak değerlerinin tartışmaya açık olmasına rağmen, birisi çıkarlarını yanlış sunduğu zaman ender olarak yasal sonuçları vardır.

28 O’Connor ve Carnevale, “Nasty but Elfective Negotiation Strategy,” 504-515, Schweitzer vasıtasıyla, “Deception in Negotiations,” 189.

Niyetleri. Müzakereciler genellikle niyetleri konusunda yalan söyleyerek tavizler elde eder. Alıcı bir firmanın genel müdürü bir aile şirketinin başındaki kişiyi, şirketi satmayı kabul ettiği takdirde çalışanlarının işlerinin güvence altında olacağına temin edebilir - ve sonra satış gerçekleşir gerçekleşmez bütün personeli çıkarır.

Esnek bilgi. Bakım ve onarım hesapları veya hedeflenen büyüme oranları gibi “esnek bilgiyi” -kesinlikle doğrula-namayan veri[29]- çarpıtmayı haklı göstermek yalancılara çoğunlukla kolay gelir.

29 A.g.e., 193, Christopher Hsee’yle birlikte yazdığı daha önceki bir Schwetizer makalesini referans alır, “Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information,” Journal of Risk and Uncertainty, 25, cilt 2 (2002): 185-201.

Maddi gerçekler. Müzakerede her iki taraf için de dürüst olmak yasal bir zorunluluktur. Doğrulanabilir gerçekleri yanlış tanıtmak genellikle sahtecilik olarak kabul edilir.[30] Ve eğer birisinin alışverişle ilişkili maddi bir gerçek konusunda yanıldığını biliyorsanız, onu düzeltmelisiniz.

30 A.g.e., 190.

3. Olay Yerinin, Temel Kuralların ve Konuşmanın İdaresini Alın

Olay Yerinin İdaresini Almak

Yüz yüze bir toplantı talep edin. Evet, kendinizi aldatmaya karşı korumak istiyorsanız, seyahat masraflarınız artabilir.

Buna değer. Yüz yüze karşılaşmalara mümkün oldukça öncelik vermelisiniz. Caitlyn'in işi kaybetmesinin bir nedeni önemli konulardan her birinin telefonda, e-postayla ve avukatlar vasıtasıyla görüşülmesiydi.

Sahneyi kurun. Eğer toplantı ortamı üzerinde kontrol sahibiyseniz, sıcak ve samimi bir yer olsun. Bazıları kasıtlı olarak göz korkutucu bir ortam yaratmayı önerebilir, ama bu gerekli değildir. Rahat bir toplantı ortamı müzakere ortağınızı kendini korumayı bırakmaya yüreklendirir. Bilmeniz gereken şeyi açıklamaya daha meyilli olacaktır.

Ortamın onun yüzünü ve bedenini açık bir şekilde görebileceğiniz şekilde olmasını sağlayın. Gergin bir ayak asabiyet halini gösterebilir, ancak tam siz şirket hesabıyla ilgili sorular sormaya başladığınızda geri çekiyorsa, konuyu daha derinlemesine araştırmanız gerekebileceğini fark edeceksiniz.

Bir tanık getirin. Müzakere ortağınızla yakınlık kurduğunuz anda, pazarlığa şahitlik etmesi için üçüncü bir kişiyi işe karıştırmayı düşünün. Aslında karşı tarafı da aynı şeyi yapmaya teşvik edebilir, bu şekilde hakikat söyleme niyetinde olduğunuzu iletebilirsiniz.[31] Dürüst olmayı amaçladığınızı işaret ettiğinizde, diğerleri sizi kandırmaya çok daha az gerek duyacaklar.

31 Adler, "Negotiating with Liars," 73.

Temel Kuralların İdaresini Ele Geçirmek

Sorunları açık seçik belirtin. Müzakere başladığında, her iki tarafın da ele alınması gereken başlıkları ana hatlarıyla çıkarmasında ısrar edin. Caitlyn'in bir başka hatası da buydu. Nakit anlaşma onun için ciddi derecede önemliydi, ancak alıcısının bu konuda esaslı herhangi bir tartışmayı atlatmasına izin verdi. Konular üzerinde anlaşmaya varılır varılma, iki tarafında yeni bir mesele ortaya atamayacağını ısrarla belirtin. Bu, son dakika dönüşlerini ortadan kaldıracaktır. Sonuçta, her iki tarafın da görüşmeler için tahmini bir zaman çizelgesi üzerinde anlaşması gerekir.

Bir gizlilik anlaşması tasarlayın. Sadece imza istemeyin. Anlaşmanın ayrıntılarını tartışın ve müzakere sırasında ortaya çıkan bilgiden kimin haberdar olacağını ve kimin olmayacağını bütün tarafların anlamasını sağlayın.

Konuşmanın İdaresini Ele Geçirmek

Yüksek risklerin çoğunlukla insanların yalan söylemek zorunda bırakmasına rağmen, bir yalancıyı yakalamayı sizin için daha kolay hale getirebilecek olan şey de tam olarak pazarlığın öneminin abartılmasıdır. Yüksek riskler güçlü duyguları açığa çıkarır; duygu ne kadar güçlü hissedilirse, sözlü ve sözsüz davranış yoluyla dışarı sızması ihtimali de o kadar yüksektir.[32] Konuşmayı yönlendirmek ve ihtiyacınız olan bilgiye ulaşmak için, bu kitapta öğrendiğiniz yöntemleri kullanın. Müzakere ortağınızla yüz yüze toplantınızın orta yerinde, kendinize, "Bu kimin konuşması? Doğru yolda mıyız?" diye sorun.

32 Mark Frank ve Paul Ekman, “The Ability to Detect Deceit Generalizes Across Different Types of High-stake Lies,” Journal of Personality and Social Psychology 72, sayı 6 (1997):

Sorularınıza tamamen dürüst cevaplar almadığınızdan şüpheleniyorsanız, ayrıntıların size yazılı gönderilmesini talep edin. Hatırlayın, yalancılar e-postalarda, karşılıklı veya telefonda olduğundan daha az yalan söyleme eğilimindedir.

4. Yalansız Sonuç

Sonucu bir kazanç olarak şekillendirin. Yönetim danışmanı Jolyon Hallows’a göre, “Bir toplantıyı terk etmenin veya bir rapor okumanın ya da iyi vakit geçirmenin getirdiği bir sevinç kabarmasıyla bir konuşmacıyı alkışlamanın keyfini hatırlayabilirsiniz. Bu bir tesadüf değildi. Konuşmacı veya yazar, bilinçli ya da değil, bir sonuç meydana getiriyor ve iletiyordu. Sonuçlarınızı düzgün şekilde ayarladığınız ölçüde, siz ve insanlarınız da sürekli daha verimli olacaksınız.”

Sonucu çerçeveleyerek müzakerenizin sonucunu ciddi şekilde etkileyebilirsiniz. Bir alıcı başlangıçta satıcının istediği fiyatın yüzde 20 azını teklif ettiğini varsayalım, ancak en sonunda iki taraf da satıcının istediği fiyatın yüzde 10 altında anlaşıyorlar. Alıcı sonuca iki şekilde bakabilir: İstediğinden yüzden 10 daha fazlasını ödediğine veya pazarlığı yüzde 10 altına kapattığına karar verebilir. Sonucu ne kadar olumlu veya olumsuz şekillendirdiği, referans noktası olarak kendisinin başlangıçtaki teklifini mi yoksa başta satıcının istediği fiyatı mı aldığına bağlıdır. Sonuçları *kayıplar* yönünden çerçevelemek, insanların daha sıkı pazarlık etmelerine ve daha az ahlaklı iş görmelerine yol açar. Sonuçları mümkün olan her şekilde kazanç olarak şekillendirin.

Bir ilişkinin tehlikede olduğunu belli edin. Eğer görüşme tek seferlik bir anlaşma içinse -örneğin, emlak işlerinde çoğunlukla olduğu gibi- karşı tarafı aldatmanın uzun vadede birkaç tehlikesi vardır. Ancak pazarlığınız

sırasında sadece bir anlaşmayı bağlamadığınızı, bir ilişki başlattığınızı belli ederseniz, müzakere ortağınızın size yalan söyleme riskini göze almasını zorlaştıracaksınız.

Empati yeteneğinizi kullanın. Birisinin söyleyebileceği müzakereye özel yalanları göz önünde bulundurmanınyanı sıra, insanların yalan söylemesinin dokuz nedenini de aklınızdan çıkarmayın (bkz. sayfa XXX) Müzakere ortağınız için neyin tehlikede olabileceğini ve istediğini elde edemediği takdirde hangi adımları atabileceğini hayal etmek için empati yeteneğinizi kullanın. Hangi konularda yalan söylemek mec
burunda kalabileceğini tahmin edebilir misiniz? Belki Caitlyn anlaşmadan çıkarmak istediği şeye daha az odaklansaydı -ve alıcı firmanın nakit durumunu araştırmayı ve önceliklerini dikkate almayı hatırlasaydı-, ödün vererek çözüm üretmeye hazırlıklı olurdu.

Kamuya açık hale getirin. Halka açık işlem gören firmalar, müzakere taraflarına müzakere belgelerinin hazır olduğunu önceden bildirmesi gerekir. Anlaşmanın ayrıntılarını, yüzde 100 doğru olmayan herhangi bir şeyi ifşa etmeye istekli başkalarının gözden geçiriyor olabileceği bilgisi, herkesin dürüstlüğünü korumasını sağlamak açısından çok yararlı olacaktır.

En önemli son soruyu sorun. Müzakere ortağınızdan mevcut bütün bilgileri aldığınızı düşündüğünüz zaman, son ama çok etkili bir soruyla eksiğinizi tamamlayın: “Bana söylemediğiniz önemli bir şey var mı?” Bundan sonra kontratınıza bir acil durum koşulu -yeni maddi bilginin daha sonra meydana çıkması halinde, sonuçları ve yasal çözüm yollarını ana hatlarıyla belirten bir koşul-eklemekte ısrar edebilirsiniz.[33]

33 Adler, “Negotiating with Liars,” 73.

Gözden geçirme. Müzakerecilerin alt sınırları, ortak çıkarları, gelecek için eylem planları ve en berbat şekilde de maddi gerçekler konusunda yalan söylediklerini hatırlayın. Bu alanların her birini ortağınızla dikkatli bir şekilde gözden geçirin. Cevaplarının, konuşmanızın başında size anlattıklarıyla tutarlılık gösterdiğinden emin olun.

Teyit edin. Doğru olması için notlarınızı yüksek sesle okuyun ve karşı taraftan onları e-postayla teyit etmesini isteyin. Yalanlarını yazılı hale getirmek zorunda kaldıklarında, insanların yalan söylemesi ihtimali daha

düşüktür. Yazıyla belgelendirmeden kaçış yoktur - suçlanan bir yalancının yanlış anladığınızı veya kendini iyi ifade edemediğini ya da size anlattığı şeyi tümüyle yanlış hatırladığınızı söylemesi imkânsızdır.[34]

34 A.g.e.

ÖZEL BİR MÜZAKERE: İŞ BAŞVURUSU

Önemli sonuçları olan, en yüksek aldatma oranlarından bazılarına yol açan, yaygın bir müzakere de iş başvurusu sürecidir. Sabıka kaydı sorgulama kuruluşu Avert'in 2.6 milyon özgeçmişle yaptığı bir araştırma, yüzde 44'ünde abartı veya uydurma olduğunu açığa çıkardı.[35] Başka bir araştırma üniversite öğrencilerinin yüzde 83'ünün bir işi alabilmek için yalan söylediğini ortaya çıkardı. Öğrenciler sık olarak bunda bir sorun görmüyorlardı, çünkü işverenlerin adayların niteliklerini abartacağını *tahmin ettiklerine* inanıyorlardı.[36] Özgeçmişlerin yaklaşık dörtte biri yalan içeren şirket genel müdürü, müdür ve kurul müdürü pozisyonları beyan ediyordu.[37]

35 Jeffrey Kluger, "Pumping Up Your Past," Time, 2 Haziran 2002, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1101020610-257116,00.html.

36 W.P. Robinson, A. Shepherd ve J. Heywood, "Truth, Equivocation, Concealment, and Lies in Job Applications and Doctor-Patient Communication," Journal of Language and Social Psychology 17, sayı 2 (1998): 149-64.

37 Kluger, "Pumping Up Your Past." Beş yüz yönetici arayışına karşılık sunulan özgeçmişleri kapsayan araştırma Eylül 2001'de, ülkenin en üst düzey yönetici araştırma firması Christian & Timbers tarafından yapıldı. Araştırma hakkında daha fazla bilgi için: http://www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=6500746.

BÜYÜK YALANLAR

En büyük palavraların bazıları, çok şey kaybedecek olanlardan gelir:

• David Edmondson, RadioShack'in genel müdürü, özgeçmişinde yanlış şekilde teoloji ve psikoloji dallarında dereceler aldığını iddia ettiği açığa çıkınca istifa etti.

Notre Dame Üniversitesi'nin eski futbol antrenörü George O'Leary New York Devlet Üniversitesi'nin (NYU) Stony Brook Üniversitesi'nden eğitim dalında yüksek lisans derecesinin olduğunu -böyle bir şey yok-ve New Hampshire Üniversitesi'nde (UNH) üniversite futbolu oynarken üç şeref arması kazandığını iddia etti. O'Leary NYU'daydı ama asla yüksek lisans yapmamıştı ve UNH asla bir maçta oynamadığını belirtiyor.

Bausch & Lomb'un yönetim kurulu başkanı Ronald Zarrella, NYU'nun Stern İşletme Okulu'ndan aldığını iddia ettiği yüksek lisans derecesine gerçekte sahip değildi.

Veritas Software'in mali işler yöneticisi Kenneth Lonc-har Arizona Devlet Üniversitesi'nden finans derecesi ve Stanford'dan işletme yüksek lisans derecesi kazandığını söyledi ama aslında sahip olduğu tek şey Idaho Devlet Üniversitesi'nden bir diplomaydı.

Lotus Development Corporation'ın yönetim kurulu başkanı Jeff Papows, The Wall Street Journal özgeç-mişindeki birkaç yanlışlığı ifşa ettikten sonra istifasını verdi: Deniz Kuvvetleri'nde yüzbaşı olarak hava trafik kontrolörlüğü yapmıştı, kaptan ve jet avcı uçağı pilotluğu değil; Pepperdine Üniversitesi'nden yüksek lisans derecesi kazanmıştı, doktora değil ve yetim değildi.

İş Başvurusu Yapan Adayların Yalan Söyleme Nedeni

İnsanların özgeçmişlerinde veya bir iş görüşmesinde yalan söylemeleri neden muhtemeldir?
Bunun açık bir cevabı, ekonomi kötü durumdayken ve iş bulmak zorken, insanlar bir işi kapabilmek için ne gerekiyorsa yapmak zorunda hissederler. Başka bir neden tamamen kültürel olabilir. Çoğu insan şirketlerin doğası gereği güvenilmez olduğuna inanır. Eğer bir insan bir müzakereye veya iş görüşmesine karşı tarafın hiç vicdan azabı çekmeden kendisinden faydalanacağına inanarak yaklaşıyorsa, yalan söylemek konusunda suçluluk duyması için çok az nedeni vardır.

Bazıları da mazur görülebilir bir yaşlanma korkusu taşır. *New School'un (Yeni Okul) Sosyal Araştırmalar* bölümünde ekonomi politikası analizi direktörü olan Teresa Ghilarducci, "Yeni iş bulmakta en çok zorlananlar elli beşle altmış dört yaş arası işsizler; on hafta içinde iş bulan yirmi beş ila otuz dört yaş arası ekeklerle karşılaştırıldığında yaşlı erkeklerin yüzde otuzu yaklaşık otuz hafta işsiz. Bunun bir nedeni sağlık sigortasının işverene kırk yaşın üzerinde bir işçi için iki katına mal olmasıdır" diyor.[38] Bunun gibi farklara bakınca, insan kendisini daha genç gösterecek bazı tarihleri değiştirmenin bir işçi için ne kadar baştan çıkarıcı olacağını görebiliyor. Yaş sorununa ilave olarak, kültürümüzde cinsiyet ayrımcılığının her zaman hissedilen bir biçimi de, özellikle birçok kadının çocuk büyütürken izin aldığı için cezalandırılmaktan korkmasına neden oluyor.

38 Tartışma Odası, "Older Workers and Their Rights," New York Times, 6 Ekim 2009, http://roomfordebate.blogs.nytimes.com/2009/10/06/older-workers-and-their-rights/.

ÇOK KULLANILAN ÖZGEÇMİŞ YALANLARI

Forbes.com'a göre insanların özgeçmişlerinde en çok kullandığı yalanlar şunlar:

Kazandıkları derecelerle ilgili yalanlar
Çalışma sürelerinin değiştirilmesi
Rakam ve ölçülerin abartılması
Önceki maaşın yüksek gösterilmesi
Unvanların şişirilmesi
Teknik kabiliyetler konusunda söylenen yalanlar
Akıcı lisan kullanımı konusunda yalanlar
Yanlış adres bildirilmesi
Not ortalamalarını şişirmek[39]

39 Kate DuBose Tomassi, "Most Common Resume Lies," Forbes.com, 2006, http://www.forbes.com/2006/05/20/resume-lies-work_cx_kdt_06work_0523lies.html.

Ek olarak güvenlik firması Kroll, insanların kredi geçmişleri ve sürücü sicil belgeleri konularında da yalan söylediğini buldu.[40]

40 Mart 2006'da özgeçmiş inceleme şirketi Kroll'ün Web sitesinde, 2005 yılındaki bütünbaşvurulara dayanarak bildirildi: http://www.infolinkscreening.com/InfoLink/Resources/Articles/Inaccurate_or_Exaggerated_Resumes.aspx

Özgeçmişinde yalan söylediği ortaya çıkan pek çok güçlü insanın başta sadece ayaklarını kapıdan içeri sokmaya çalışarak yola çıkmış ve sonra da hatayı düzeltemeyecek kadar utanmış olması mümkün. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün (MIT) öğrenci işleri sorumlusu Marilee Jones yeterlilik belgelerini uydurdu. Rensselaer Polytechnic Institute ve Albany Tıp Fakültesi'nden dereceleri olduğunu iddia etti ve ayrıca doktora sahibi olduğu yalanını da söyledi. Jones bir açıklamasında şunları söyledi: "Yirmi sekiz yıl önce MIT'ye başvurduğumda akademik derecelerim konusunda yalan söyledim ve şimdiki işime başvurduğum sırada ve o zamandan beri özgeçmişimi düzeltmeye cesaretim olmadı."[41] George O'Leary'nin savunması da benzer bir konuya değiniyordu: "Çok seneler önce genç bir baba olarak, futbol antrenörü olma hayalimin peşinden gitmeyi amaçladım. İş ararken, yüksek lisansımı tamamlamam ve aynı zamanda öğrenim gördüğüm okulda futbola katılımımın düzeyiyle ilgili

hatalar içeren bir özgeçmiş hazırladım. Bu yanlış beyanlar daha sonraki yıllarda özgeçmişimde veya hayat hikâyemde hiç yakalanmadı."[42]

41 http://web.mit.edu/newsoffice/2007/admissions-jones.html.

42 http://www.und.com/sports/m-footbl/spec-rel/12140laab.html.

Küçük Yalanlar Büyük Sorunlara Yol Açar

Daniel Gross, 2002'de *Slate* için yazdığı bir makalede şuna dikkat çeker: "Akademik yeterliliği abartmanın yeterlik bakımından karşı gösterge olduğuna dair bir kanıt yok...

Dahası, yakın zamanda en berbat finansal hile olaylarından bazıları, eğitimleri konusunda hakikati söyleyen insanlar tarafından yapıldı. Jeffrey Skilling kuşkusuz asla Harvard Meslek Okulu'na gittiği yalanını söylemedi." Yine de, bir özgeçmişi şişirmek hafif cezayla geçiştirilecek bir suçtan daha fazlasıdır. Lonchar'ın açığa çıkmasını müteakip Veritas'ın gerilemesinden sonra Scott Phillips şöyle dedi: "İlk endişemiz, mali işler yöneticisinin eğitim belgeleriyle oynamasının, finansçıların şüphe uyandıran insanlar oldukları izlenimini uyandırmasıdır."[43] Lonchar'ın istifa haberleri üzerine Veritas'ın hisse senetleri yaklaşık 1.14 milyar dolar kaybetti. Görüşme esnasında yakalanmadığı takdirde, özgeçmiş yalanları daha sonra çok büyük sorunlara yol açabilir.

43 Daniel Gross, "School Lies," Slate, 2002, http://www.slate.com/?id=2072961.

Bu nedenle, eleman alımından sorumlu herkesin -müdürlerden insan kaynakları personeline- yalan yakalama becerilerini geliştirmesi zorunludur. Araştırmacılar, özgeçmiş kontrolleriy-le birleştirildiğinde, yalan tespiti görüşme tekniklerinin, yüzde 32 daha fazla geçmiş işten çıkarılma vakasını, yüzde 60 daha fazla cezai hükmü ve yüzde 82 daha fazla çalışma saatlerinde alkol suiistimali vakasını açığa çıkardığını

buldu.[44] Bu davranış sorunları önemsiz değil. Her biri, şirketinizin verimli işleyişine büyük zararlar verebilecek kapasitede.

44 John E. Reid and Associates Inc., Chicago, 2000, DVD: Hiring the Best (polis adaylarıylaiçerde yürütülen ve DVD olarak yayınlanan bir çalışma).

Aynı şey şüphesiz ilk müzakereden çıkış görüşmesine kadar, şirketinizin her kademesindeki yalanlarla ilgili söylenebilir. Keşke aldatmayı bir kuruluşun bünyesinden söküp atmanın ve hatta ona karşı bir kalkan oluşturmanın bir yolu olsaydı. Bekleyin, var. Hile denetimi deniyor ve bir sonraki bölümün konusu bu.

SEKİZ-HİLE DENETİMİ

Eğer başarılı bir şekilde tamamlanan bir faaliyetin diğer görevlerin hepsini önemli şekilde daha da kolaylaştırdığı kanıtlanabilseydi, o zaman ona odaklanmak için çaba göstermeye değerdi. Çalışanlarla ilişkilerde güven inşa etmek o görevdir.

- AMY LYMAN, YÖNETİCİ, KURUMSAL ARAŞTIRMALAR, GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, INC.[45]

45 Amy Lyman, “Creating Trust: It’s Worth the Effort,” Great Place to Work Institute (Çalışmak için Mükemmel Yer Enstitüsü), 2008, http://resources.greatplacetowork.com/article/ pdf/creating_trust-it’s_worth_the_effort.pdf.

Eric Rayman’a göre, anlatılan yalanlar işle birlikte gider: O bir avukat. Bununla birlikte yıllar önce kendisi de hiç beklemediği bir şekilde yalan kurbanı oldu ve suçlu taraf müşterilerinden veya rakiplerinden biri değildi.

Olay bilgisayar öncesi günlerde yaşandı. Hukuk bürosundaki sekreterler fazla mesailer dahil mesai kartlarını doldurdular ve onları şahsen Rayman’a teslim ettiler, onaylanır onaylanmaz işleme konmaları için maaşları ödeyen başka eyaletteki şirkete faksladılar. Bir gün Rayman şirketin bir hukuk sekreterine muazzam miktarlarda fazla mesai ödediğini fark etti. Sekreterin onaylandıktan sonra ve eyalet dışındaki idarecilere fakslamadan önce mesai kartının üzerindeki rakamları değiştirdiği ortaya çıktı. “Bir faksın üzerinde daksil - mükemmel yöntem.” Bu kadın haftada bir-iki saat fazla mesai yerine, on-on iki saat talep ediyordu. Yakalandığında yeterince açıktı ve durdurmak yeterince kolay olmalıydı. Fakat bir aksilik vardı.

Sekreter Afrikalı Amerikalı’ydı ve ofisteki avukatlar ona kendisinin mesai kartları hakkında görüşmek istediklerini söylediklerinde, son derece hasmane davrandı ve onları ırkçılıkla suçladı. “Çok çekiciydi ve suçlamaları bize döndürmekte son derece ustaydı. Adeta. bizi serseme

çevirmişti.” Nihayetinde kimse ırkçı görünmek istemez. Şaşkına dönen Rayman ve ortağı konuya biraz açıklık getirinceye kadar geri çekildiler. Haftada bilemedin otuz veya elli dolar için, hele de böyle çirkin bir suçlamayla karşı karşıyayken, bir çalışanla mücadele etmeye gerçekten değer miydi? Sonunda karar verdiler: “Açıkça doğru şeyi yapmak istiyorduk. Ve doğru şey onu işten atmak ve mahkemeye vermekti.”

Rayman ve sekreteri bir kıdem tazminatı iptalinde anlaştılar; şirketi çaldığı parayı geri ödeme şartıyla terk edecekti. Kadın daha sonra anlaşmadan caydı.

Çeşitli araştırmalar, bir saatçik yalan yakalama eğitimiyle insanların yalan tespit etme becerilerini yüzde 25-50 civarı geliştirerek toplam doğruluk oranlarını muhtemelen yaklaşık yüzde 75’e yükselttiğini gösterdi.[46] Paul Ekman, onun Bölüm 3’te ele aldığımız Yüz Hareketi Kodlama Sistemi’nde[205*] eğitimle yüzde 95 doğruluk oranlarının mümkün olduğunu iddia ediyor. Bunun gibi çabuk sonuçlar ortaya çıkarabilen fevkalade değerli bir araç.

46 Mark deTurck, “Training Observers to Detect Spontaneous Deception: Effects of Gender,” Communication Reports 4 (Yaz 1991): 81-89; ayrıca K. Fiedler ve I. Walka, “Training Lie Detectors to Use Nonverbal Cues Instead of Global Heuristics,” Human Communication Research 20 (Aralık 1993): 199-223; ve Mark G. Frank ve Thomas Hugh Feeley, “To Catch a Liar: Challenges for Research in Lie Detection Training,” Journal of Applied Communication Research, 31, sayı 1 (Şubat 2003): 58-75, http://www.informaworld.com/smpp/content-content=a713770973~db=al.

Bununla birlikte birçok yalan derin, hatta sistemik sorunların semptomlarıdır. Bu, yaşamın çoğu boyutunda hile için söylenebilir. Boşanmalar çoğunlukla evlilikte bir aşk ilişkisinin ortaya çıkmasının doğrudan sonucu değildir; evliliği zaten etkileyen temel sorunlar gönül macerasını tetikleyebilir. Hırsızlar ender olarak bundan zevk aldıkları için çalarlar. Hırsızlık daha sık olarak bir insanın kişisel, profesyonel veya maddi olarak hayatta kalmak için öngördüğü çok sayıda tehditle baş etmesinin yanlış bir yoludur. Hırs, değişiklik ve maddi kazanç arzusunun -çalışmayı bu kadar heyecan verici ve tatminkâr hale getirebilen unsurlar-alevlenerek insanların kurumun var olma nedenini unutmasına neden olduğu bir düdüklü tencere işinde hilenin nasıl kök salabileceğini görmek kolaydır.

Rayman gibi bir hile hareketiyle karşılaşıldığında, ipucu bulabilmek için yalan yakalama bilgilerinizden oluşan bütün cephanenizi kullanabilirsiniz ama hemen ertesi gün benzeri veya daha kötü çıkmazlarla karşı karşıya kalabilirsiniz. Bir köpekbalığı zıpkınladınız ama köpekbalıkları koşulların en uygun olduğu yerde yetiştiğinden, dışarıda onlardan daha bir sürü olabilir. O zaman en iyisi, köpekbalıklarının yaşayamayacağı bir iş ortamı yaratmayı görev edinmelisiniz; hayatta kalamasınlar; aslında yaklaşamasınlar bile. Bütün kurumu kontrol altında tutamazsınız ve aynı anda her yerde olamazsınız. Bununla birlikte kurumunuzda bir güven eksikliği olabileceğini gösteren ipuçlarını daha sistemli aramak için bir denetim yürütebilirsiniz.

HİLE DENETİMİNİ TANIMLAMAK

Hile denetimi, kurumunuzun sahtecilik ve hileye elverişliliğini üç seviyede -tedbir, altyapı ve insan- analiz eden dışarıdan tarafsız bir uzman grubu tarafından gerçekleştirilen derinlemesine bir araştırmadır. Aynı zamanda daha küçük ölçekte, bir departman, bir proje, hatta bir kurul içindeki açıkları belirlemek için de kullanılabilir. Denetçiler bir dizi kapsamlı görüşme, anket, ilişki haritası ve sistem analizleri yoluyla size kurumunuzun zafiyetleri konusunda açık bir fikir verebilir ve hilenin her şekilde engellenmesini sağlamak için somut tavsiyelerde bulunabilir. Geriye dönük analiz tamamlandığında ve geliştirilmiş kurallar uygulandığında, güvene dayalı bir altyapının tohumları atılmış olacaktır. Sizin dürüstlük ve bütünlüğe bağlılığınızı paylaşan bireylerin çalıştığı bir kurum inşa etmesürecini başlatmaya hazır olacaksınız. Altyapınız karşılıklı saygı, güven, ekip çalışması ve sorun çözmeye teşvik edecek. Bilginin nasıl korunduğu ve aktığına ilişkin güçlü bir duyguya sahip olacaksınız. Şirket öncelikleri ve hedeflerle ilgili yaydığınız mesajların açık ve tutarlı olduğuna güveneceksiniz. Ekipler, gördükleri zaman

yalanın üzerine gitme yetkisine sahip olacaklar. Çalışanlarınız içgüdüsel olarak, görgü ve değerleri sizinkiyle bağdaşmayanlarla iş yapmaktan kaçınacaklar.

Bazıları hile denetiminin isteklerini karşılamanın imkânsız olduğunu; ticaretin son derece rekabetçi, hedefe odaklı, para motivasyonlu doğasının kendisini yalana elverişli hale getirdiğini söyleyebilir. Sinsi, etik olmayan, aldatıcı davranışı besle-mesiyle ün yapmış belli alanlar gösterilebilir ve bu kadar çok kamu şirketinin yatırımcıları mutlu tutmak için rakamlarla oynarken yakalanmasının bir nedeni var. Fakat böyle olması gerekmiyor. Köpekbalıklarının istila ettiği sularda manevra yapmak veya ilerleme göstermek için tek yolun senin de köpekbalığına dönüşmen olması bir yanılgıdır. Şiddetle rekabetçi, hedefe odaklı bireyler tarafından yönetilen pek çok başarılı, kazançlı kuruluş geçmişteki hatasız performanslarıyla, ticaret yapmanın daha iyi bir yolunun olabileceğini kanıtlıyor.

HİLE DENETİMİ İYİ BİR TİCARİ FAALİYETTİR

Aslında kanıtlar, bir denetim tarafından hedeflenen idealleri etkin şekilde teşvik eden şirketlerin genellikle bunu yapmayanlara göre daha yüksek performans sergilediğini gösteriyor. *Fortune* dergisinin Amerika'da İş Yapılacak En iyi 100 Şirketi listesinin yazarları tarafından yayınlanan bir tanıtım yazısına göre; "üst seviyelerde güven, işbirliği ve bağlılığın bulunduğu harika işyerleri emsallerinden üstün gelir ve bir grup olarak şunları deneyimler [birlikte]:

Güçlü uzun dönem mali performans

Sanayilerindeki emsallerine göre düşük fire

Emsallerinden daha fazla iş başvurusu

Değişik insan gruplarının, herkes için kazançlı ortak bir işyeri kültürü yarattığı ve buna katkıda bulunduğu bütünleşmiş bir iş gücü."[47]

47 Lyman, "Creating Trust."

Güven kültürünün kârlılığa götürdüğüne ilişkin daha fazla kanıt, Russell Investment Group tarafından bir araya getirilen verilerde görülebilir. Türünün en uzun çalışmasında RIG, hepsi de bir personel denetim aracı olan Çalışmak için Harika Bir Yer Güven İndeksi'nde yüksek not alan halka açık şirketlerden oluşan farazi bir portfolyonun 1984'ten 2005'e kadar düzenli olarak pazarda üstünlük sağladığını buldu.[48]

48 Alex Edmans, "Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices" (12 Ağustos 2009), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=985735.

Yeminli Hile Denetçileri Birliği'nin (ACFE), yaklaşık bin mesleki sahtecilik vakasından -"[kişinin] kuruluşun kaynak ve varlıklarını kasten kötüye kullanması ve zimmete geçirmesi" yoluyla kendini zengin etmek olarak tanımlanıyor- alınan verileri derleyen 2008 yılına ait "Ulusal Rapor"unda, araştırmaya katılanların sahteciliğin ABD şirketlerine yıllık gelirlerinin yüzde 7'sine mal olduğunu tahmin ettiklerini de göz ardı etmeyin; bu da yaklaşık 994 milyar dolar eder.[49]

49 Yeminli Hile Denetçileri Birliği, "2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse," 4, http://www.acfe.com/documents/2008-rtnn.pdf.

YALAN? PAHALI... GÜVEN? UCUZ!

Güvenle pürüzsüzleştirilen işlemler daha hızlı ve daha verimli gelişir ve yürütmesi ve uzlaşması daha az pahalıdır. Bu maliyetleri göz önünde bulundurun:

Araştırma ve ürün geliştirme
Ortak anketleri
Müzakere
Durum tespiti
Yasal ve kapanış maliyetleri
İşler ters gittiğinde hukuki ihtilaflar

Bir kontrattaki bütün ihtimallere karşı planlama
Yürütme ve gözetim maliyetleri

Güven işlem maliyetlerini azaltır.[50] Bir kurumun kültürüne işlediği zaman kaynakları koruyabilir. Yalan bir kez kökünden sökülüp atıldığında, bir yönetim ve organizasyon prensibi olarak hizmet edebilir.

50 Alison Sander (Küreselleşme Konu Danışmanı, Boston Consulting Group), yazarla görüşme, Kasım 2009. Aynı zamanda Francis Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity (New York: Simon & Schuster, 1995), 151,278.

HİLE DENETİMİNE KİM İHTİYAÇ DUYAR?

Hile denetiminden çok çeşitli kuruluşlar faydalanabilir ama alışılagelmiş üç durumda özellikle faydalı oldukları kanıtlanmıştır:

Senaryo 1: Kriz Yönetimi

Genellikle bir çalışanın yasal veya etik ihlalleri yüzünden kriz halindeki başkan ve müdürlerin planları aksar. Bir meslektaşın parayı zimmetine geçirmekte olduğunun veya bir mali işler yöneticisinin okuduğu okul olduğunu iddia ettiği üniversiteden mezun olmadığının ya da önemli bir üretim tesisinin standartların altında malzemeler kullanmakta olduğunun keşfedilmesi, bir şirketin temsil ettiği her şeye zarar verir.

ACFE'nin "Ulusal Rapor"u mesleki sahtecilik araştırmasıyla ilgili aşağıdaki istatistikleri aktarır:

Tipik bir sahtecilik iki yıl sürdü.
Etkili dahili kontrollerin olmaması genellikle temel faktör olarak aktarıldı.

Suçlular neredeyse daima ilk kez suç işliyordu.
Mesleki sahteciliğin, bir ihbarla ortaya çıkması ihtimali düzenleyici kontroller veya daha başka araçlara göre çok daha yüksektir.[51]

51 Yeminli Hile Denetçileri Birliği, “2008 Report to the Nation,” 4-5.

Özgeçmiş kontrollerinin yalancıların bir şirkete sızmasını önlemeye yetmediği açık. Bu nedenle en iyi savunmanız, krizi meydana gelmeden önce durdurmaktır.
Atabileceğiniz bir adım kendinizi gerçeğe sizin kadar değer veren ve yanıltıcı ve etik olmayan davranışı açıkça söylemekten çekinmeyen insanlarla kuşatmaktır. Halihazırda dürüst olmayan bir kültürden kaynaklanan sorunlarla mücadele ederken -düşük ahlak, kötü tanıtım, kayıp kontratlar, yüksek fire, hayal kırıklığına uğratan üretkenlik-, bir kriz geçtikten sonra gerçekleştirilen bir denetim dert gelgitini kesmek doğrultusunda ilk adım olabilir.

Senaryo 2: Kurumsal Değişimin Yaşanması

En heyecanla kabul gören değişime bile uyum sağlaması zor olabilir. Ve çarpıcı olduğunda -yeni bir başkanın talep ettiği strateji değişikliği veya satış ya da müşteri hizmetleri gibi önceden içeride halledilen bir işin dışarı yaptırılması- kötü yönetilen değişim karmaşaya yol açabilir. Mesajlar birbirine girer, öncelikler değişir ve yeni kurallar bir talimat dizisini öbürüne uydurmayı zorlaştırabilir.

Yeni birleşmiş veya devralınmış (iktisap) bir kuruluşla karşı karşıya kalmanın en büyük zorluklarından biri, birlikte birleşmiş yeni bir birim oluşturabilmeleri için, önceki işletmelerin her birinin en kuvvetli özelliklerini ve en iyi uygulamalarını korumaktır. Devralan işletme tipik olarak hedefi doğrultusunda kapsamlı bir durum tespitine gider; personel maliyetlerini çıkarır, yeni kurumsal yapıları planlar, kontratları gözden

geçirir, yeni maliyet ve kesintileri planlar. Bununla birlikte devralan işletmenin kendi üzerinde çok az inceleme yapmış olması, yeni birleşmiş işletmeyi yarım yamalak "denetlenmiş" bir halde bırakır. Devralma hedefinin muhasebeciler, avukatlar ve uzmanlar tarafından analiz edilmesine rağmen, *devralanın* altyapısının ince ayrıntıları bir şekilde yeni birleşmiş işletmenin büyük bir bölümüne gizlenebilir.

Birleşme sırasında görülen kaçınılmaz kurumsal karışıklığın hınç veya korkuyu beslemediğinden nasıl emin olabilirsiniz? Bunun gibi duygu yüklü , emniyetsiz bir ortamda hilenin artması muhtemeldir ve birleşen işletmelerin yöneticilerinin uyum ve işbirliği çağrısında bulunmalarına rağmen güven genellikle düşük bir seviyededir. Genellikle tam bir değişim getiren kurumsal birleşme veya devir işleminin, birleşen işletme dengeye oturur oturmaz otomatik olarak bir denetimi tetiklemesi gerekir.

Senaryo 3: Şirketinizin veya Ekibinizin Sağlığını Test Etmek Denetim için en iyi zaman, kendinizi eleştiriyle karşı karşıya bulmadan önce ve önemli değişiklikleri uygulamadan öncedir. Başka bir deyişle, birçok lider için denetim için en iyi zaman şimdidir. Üzüntü ve kaygı uyandıran ve yatırımcılara ve tüketicilere milyonlarca dolara mal olan bir skandalı daha duyuran her yeni haber başlığının yöneticileri etrafa bakınmaya ve "Aynısı burada da olabilir mi?" diye düşünmeye itmesi gerekir. Sahtekârlığa dair en ufak bir bulgu görmeseniz bile, dikkatli her yönetici, kuvvetli, esnek ve hastalıksız kaldığından emin olmak için ara sıra kuruluşunu sağlık kontrolünden geçirmeye ihtiyaç duyar. Bunlar gibi ileriye yönelik denetimler sonunda "güven denetimleri" haline gelir. Eğer bir kuruluş hileli uygulamaları önleyen sistemleri zaten kurmuşsa ve güvenlik sistemlerini yalan geçirmez ve kurşungeçirmez yapmışsa, sonunda güvene dayalı bir kültüre döner. Bu noktada artık hile yakalamanın peşinde olmazsınız: Güvenin mevcudiyetini teyit ediyorsunuz.

DENETİMİN ÜÇ AŞAMASI

Denetim ister kurumsal olsun ister departman veya proje ölçeğinde, süreç değişmez. Kuruluşun politika, altyapı ve insan düzeyinde üç aşamada - veri toplama, kurumun teşvik edici yapısını planlama ve değişimi üstlenmek- yürütülür. İşlemin ne kadar zaman alacağı kuruluşun boyutuna göre değişecektir.

Aşama 1: Veri Toplama

Birinci aşama soru kitapçıkları, ilişki haritaları ve kilit yöneticilerle kapsamlı görüşmeler gerektiren bilgi toplama sürecidir.

Politika Düzeyi. Önlem düzeyini incelerken denetçiler yönetici ve müdürlerden aşağıdakiler hakkında düşünmelerini isteyebilir:

Şirketin hedef tanımı bütünlük ve sosyal sorumluluk taahhüdü içeriyor mu?
Gider politikası açık bir şekilde ifade ediliyor mu, örneğin müşteri ağırlamaya harcanacak miktarın sınırı belirtiliyor mu?
Mesleki ahlak kuralları özellikle sonunda, tedarikçilerden hediye veya yardım almak gibi hileli faaliyetlere götürebilecek davranışı önlüyor mu?
Gizlilik politikası ne kadar açık? Sadece şirketin bilgi ve belgeler üzerindeki mülkiyetini mi belirliyor, yoksa aynı zamanda çalışanların da, toplu alanlarda veya otellerin iş merkezlerinde -bilgi hırsızlığının yuvaları- faksları kabul etmemek gibi malzemeleri korumaya yönelik usuller getiriyor mu?
Belge kontrol politikası var mı?
Sosyal ağ iletişimine yönelik bir politika belirlendi mi? Facebook ve Twitter gibi siteler, onu bulmaya kararlı biri için şirketin özel bilgi hazinesidir. Örneğin, sanayideki herkes Cleveland’da bir rakibin satışa çıktığını bilirken, kurumsal gelişimin başındaki insan duvarında “Cleveland’a şimdi indi!” diye bir durum güncellemesi yaparsa, bir iş ciddi şekilde zarar görebilir.

Birbiriyle çelişen politikalar var mı?

Altyapı Düzeyi. Bir denetçi şirketin altyapısı hakkında veri toplarken aşağıdaki soru dizisini takip edebilir:

Stok kontrolü ne kadar sıkı? Çalışanların ürünleri şirket indirimiyle aldıktan sonra perakende fiyatından yeniden satmasını engelleyen bir sistem var mı?
Masraflar yakından ve düzenli olarak inceleniyor mu? Masraf raporlarının üzerinde yapılan küçük oynamalar daha büyük sorunların uyarı işaretleri olabilir.
Kurumsal bilgi nasıl sınıflandırılır? Bilgiye erişim izni verilmeden önce çalışanların yerine getirmesi gereken katı koşullar var mı? Bilgi hassaslaştıkça bu koşullar da giderek sıkılaşıyor mu?
Bazı verilere hangi çalışanların erişim izninin olacağına kim karar veriyor?
Bir bilgi ihlali olduğunda kim sorumlu tutulacak?
Kilit tedarikçi ve satıcılar incelendi mi ve gizlilik politikaları ve veri koruma politikaları sizinkilerle uyumlu mu?
Harici tedarikçilerle yapılan kontratlarda yazılı standart bir gizlilik ve veri koruma koşulları dizisi var mı?
Şirketin IT altyapısı hangi sıklıkta ihlal testine tabi tutuluyor? Yeterince sık yedekleniyor, yamalanıyor ve güncelleniyor mu?
Üçüncü partinin yazılımı nasıl denetleniyor?
Bireysel bilgisayarlar nasıl denetleniyor?
Gelen ve giden e-postalar nasıl denetleniyor?
Kaynak program nerede saklanıyor ve nasıl korunuyor?
Yıkım onarımı planı nedir?
Gelişim aşamasında olan ama henüz piyasaya çıkarılmayan program, ürün ve fikirler nasıl korunuyor?
Ne tür kâğıtlar parçalanıyor?
Satış kayıtları ve satınalma siparişleri gibi evraklar dahil mali kayıtlar nasıl tutuluyor ve kolayca erişilip ayıklanabilir mi?

İnsan Düzeyi. Bir denetçi kurumları veri toplama sürecinin üçüncü ve son aşaması olan insan düzeyinde analiz ederken; insanların ortak oldukları bilgiyi kontrol etme, taşıma ve yayma şeklindeki korunmasızlıkları araştırmaya devam edecektir. Bir denetçinin soracağı ilk şeylerden biri, bir

kurum içinde gerekli gizliliğin derecesidir. Yöneticiler hangi bilginin kimin tarafından korunması gerektiğini ve hangi bilginin paylaşılabileceğini açık olarak belirtmelidir. Bazı endüstriler ister istemez diğerlerine göre daha gizlidir ama gizliliğin hile ve etik olmayan davranışın başlangıcı olması gerekmez. Genevieve Bell, kültür antropoloğu ve Intel'in Kullanıcı Deneyimi Grubu'nun yöneticisi olarak 2008 Lift asansör fuarında yaptığı bir konuşmada, bütün bilginin herkes açık olması gerektiği fikrinin heyecanla benimsendiğini ama bunun temsil ettiği kültürel idealin pratik gerçeklikle çakıştığını açıkladı. İş dünyasında sır tutmak bilgiyi ve çalışanları güvende tutmanın gerekli bir yönüdür.[52]Çünkü bilgi yanlış ellere geçtiğinde veya sınırlı bilgiye bağlı olarak yanlış yorumlandığında, tehlikede bulunan sadece şirkete ait malzeme veya bilanço toplamı değildir; o kurumla bağlantılı herkesin geleceğidir. Bu nedenle pek çok durumda gizlilik bir hayatta kalma meselesidir. Bell'in dediği gibi, gizlilik yalanları yaymamasıyla hileden ayrılır. Tersine bilgiyi korur, güven yaratır ve ilişkileri korur.[53]

52 http://fringehog.com/2008/02/17/lift-08genevieve-bell-and-the-arms-race-of-digital-deception.

53 A.g.e.

Bu yüzden aldatıcı kültürü besleyen ve güveni aşındıran gizlilik değildir, sırlara erişim iznine kimin sahip olduğu ve bu sırların nasıl kullanılabileceği hakkında yetersiz veya tutarsız mesajlardır. Yetersiz bilgi kontrolünün yol açtığı hatalar kusursuz bir biçimde masum ama kusursuz bir biçimde talihsiz hatalar doğurabilir. Örneğin bir satış müdürü, grubun proje müdürlerinden bütün şirket tedarikçilerinin listesini isterken son derece iyi niyetli olabilir, dolayısıyla tedarikçilere şirketin piyasayı sarsacak yeni yazılımını satın almayı düşünmelerini önerir. Ne satış müdürünün ne de proje müdürlerinin farkında olduğu şey, tedarikçi listesinin şirket sırlarını çalmakla ilgilenen biri için değerli bir ganimet olduğudur - onlara bilgi için nereyi kazacaklarını söyler ve rüşvet için hedefler gösterir. Buna rağmen, veriler sadık satış müdürünün ellerinde güvendedir... ta ki flash sürücüyü yanlışlıkla sehpanın üzerinde bırakıncaya kadar ve liste birden Internet'te belirir.

Denetim yöneticilerin kurumlarının içinde gizliliğin nerede ve neden kaçınılmaz olduğunu açıklığa kavuşturmalarını sağlayacaktır; ek olarak

şeffaflılğın teşvik edilebileceği alanları da tanımlayacaktır. Bu sınırları açık bir şekilde çizmek sonuçta bir kurum içindeki herkese güvenle karar vermek için belirgin bir özgürlük sağlayacaktır.

Bir kuruluşun insan düzeyi açısından düşünmeleri için yöneticilere bilgi akışı, güvenlik ve performansla ilgili sorulabilecek diğer sorular şunlardır:

Binaya girerken ne tür bir kimlik denetimi gerekiyor ve özel kimliği olmayan ziyaretçilerle başa çıkmak için nasıl bir yöntem kullanılıyor? Örneğin, çalışanların yiyecek siparişlerini getirenleri girişte karşılaşması gerekiyor mu? (Gece geç saatte gelen “pizzacı çocuk numarası” iş sonrası saatlerde, o zaman boş ofis katlarına girebilen casuslar gönderdiği bilinen kurumsal istihbarat şirketlerinin gözdesidir.)

Çalışanların eve bilgi götürmelerine izin veriliyor mu? Bu bilginin cinsi ve miktarı konusunda sınırlar var mı? Taşınabilir sabit diskler taşımalarına izin var mı?

Yeni işe alımlarda referans kontrolleri ne kadar ayrıntılı? Referans kontrollerini yapanlar adaylarla ilgili, özgeçmişlerinde verdiklerinden veya Web sitelerinde ya da bloglarında listelenenlerden başka kaynaklardan da bilgi topluyorlar mı?

İnsan Kaynakları departmanı ne kadar güç ve etkiye sahip? Personel bu departmanı bir müttefik ve ortak olarak mı görüyor, yoksa sadece bir çalışanın şirketteki görev süresi sırasında ilk ve son uğrak yeri olarak mı?

Çalışanların kaygılarını veya hatta etik olmayan davranışı cezalandırılmadan ifade edebilmeleri için, İnsan Kaynakları çalışanlarla yöneticiler arasında güvenlik bölgesi olarak hareket edebilir mi?

Performans incelemeleri dürüstlük değerlendirmelerini içeriyor mu?

360 derece performans değerlendirmeleri çalışan inceleme sürecinin düzenli bir parçası mı ve kişinin etik davranışıyla ilgili sorular içeriyor mu?

Çalışanlar şirket politikaları hakkında hangi araçlarla ve hangi sıklıkta bilgilendiriliyor?

Çalışanlar nelerin e-postaya dahil edilmesinin müsaade edilebilir olduğu ve neyin olmadığı konusunda açıkça bilgilendiriliyor mu?

Üçüncü parti yazılım yüklemeyle ilgili kurallar neler?

Çalışanların bilgisayar virüsleri ve Truva atı programlarından korunmalarına yardım etmek için hangi engelleyici önlemler alınıyor?

Şirketle ilgili duyurular konusunda tartışma panolarını ve blogları denetleme sorumluluğu kimde? Çalışanların neyi tartışabileceklerinin ve neyi tartışamayacaklarının farkında mı?
Çalışanın mahremiyeti nasıl korunuyor ve çalışan bilgisinin onu isteyen herhangi birine verilmemesini sağlamak için hangi adımlar yürürlükte?
İçeri girdiklerinde binanın içinde dolaşmamaları için fotokopi makinesi servis elemanı veya satış temsilcileri gibi dışarıdan gelen tedarikçilere eşlik etmek için refakatçilere ihtiyaç var mı?
Şirkete bağlılık nasıl ödüllendiriliyor?
Moral ne kadar yüksek?
Bazı çalışanlarla departmanlar arasında belirgin bir gerilim var mı?
Müdürler, ekiplerinin üyelerinin ofis dışında boşanma veya borç gibi bir sıkıntıyla uğraştığının farkında mı ve böyle bir sıkıntının çalışanın performansını nasıl etkileyebileceğini konusunda dikkatliler mi? Çalışan kendilerine güvenmeye karar verdiği takdirde, destek sunmaya hazırlar mı?
Çalışanlar şirkete ve markaya karşı sorumluluk duyuyorlar mı?
Çalışanlar şirketin kendilerine sadık olduğunu hissediyorlar mı?[54]

54 Bu listeler aşağıdaki kaynaklardan alınan malzemeyle hazırlandı:http://www.securityfocus.com/infocus/1697http://www.businesscontingency.com/seven.phphttp://www.securitypronews.com/2003/1120.html.http://www.sox.com/dsp_getFeaturesDetails.cfm?CID=2557http://www.computerworld.com/s/article/91587/A_business_continuity_checklisthttp://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/art_fiorefrancoisl_doz/elementLinks/dozenlst.pdf.

SADAKAT: ÇİFT YÖNLÜ DURUM

Kurumunuz aynı özellikleri serglemedikçe, çalışanlardan dürüstlük ve etik davranış talep edemezsiniz. Sadece daha belirgin bir hedef tanımı yazarak işbirliği elde edemezsiniz. Bu kesinlikle başlamak için iyi bir yer ama sizinle çalışan herkesin hedef tanımınızın açıkça belirttiği hedef ve değerleri benimsemesini sağlamak için stratejiler uygulamadıkça, etkisi ihmal edilebilir düzeyde olacaktır.

İyi de nasıl? Denetçinin işinin bir kısmı bütün çalışanlarınızı sizin vizyonunuzla uyumlu hale getirmenin en iyi yöntemlerini tavsiye etmek ve çabalarınızı destekleyecek yapısal değişiklikler önermektir. Örneğin, bazı yöneticiler özellikle en genç çalışanlar -1980'lerde doğanlar, genellikle Milenyum Jenerasyonu veya Y Jenerasyonu olarak adlandırılırlar-tarafından hayal kırıklığına uğratıldılar. Bu grup çoğunlukla kendilerininki dışında herhangi bir markayla özdeşleşmeye direnir; birçok yönetici bunun onlara bir şirkete veya kuruluşa sadakat duygusu aşılamayı zorlaştırdığına inanıyor. Örneğin pazarlama müdürü Jim Miller gün boyunca blogunda duyurduğu "Jim Miller" markasıyla, tanıtımını yapmak üzere işe alındığı şirketinin Southport Sodas soda markasından daha fazla ilgili olabilir.

Yüksek personel değişim oranlarına katkıda bulunmasıyla ünlü Milenyum jenerasyonu, işverenlerin güvenini hak etmenin bir yolunu bulmak zorunda olduğu bir demografiktir. Bir denetçinin Y jenerasyonunun kişisel soyutlanma politikasıyla mücadele etmek için önerebileceği bir yol, müdürleri her bir ekip üyesinin orta vadeli bir kariyer geliştirme planı hazırlamasına yardım etmeye teşvik etmek olurdu. Şirket içinde başarıya giden açık bir yol haritası verildiğinde, çalışanların şirketi sadece bir sonraki daha yüksek maaşa giden bir sıçrama tahtasından daha fazlası olarak görmek için bir nedeni olacaktır. Kuruma ne kadar bağlanırlarsa, ekiplerinde birisi ahlaka aykırı bir şekilde davrandığında bunu kişisel almaları ihtimali de o kadar yüksek olacaktır. Kuruma kötü bir şekilde yansıyan bir şeyin kendilerine de kötü yansıyacağına inandıklarında, böyle bir davranışı rapor etmek veya yeniden olmasını engellemek için gerekli adımları atacaklardır.

Benzer şekilde, Eric Rayman'ın firmasının değerlendirdikten sonra, bir denetçi sekreterlerin maaş derecesinin daha rekabetçi olabileceğini ve servis idari asistanlarının terfi almak için çalışması gereken sürenin endüstri ortalamasının üzerinde göründüğünü işaret etmiş olabilir. Sekreterlerin çal-şıma koşullarını iyileştirmek muhtemelen morali düzeltecek ve çalışanın bağlılığını artıracak, buna bağlı olarak sahteciliğin yeniden görülmesi ihtimalini önemli derecede azaltacaktır. Ek olarak, basit bir yöntem değişikliği mesai kartlarını topyekün değiştirme olasılığını ortadan kaldırabilirdi - Rayman'ın tek yapması

gereken orijinal imzalı mesai kartlarını saklamak ve asistanından onları fakslamasını istemekti.

Nihayetinde en önemli gelişmeleri göreceğiniz yer insan düzeyidir. Daha katı bir şekilde dürüst bir ortamı kabul edemeyen çalışanlar gidecek ve kalanlar girişimden gurur duyacak ve markanızla yakından özdeşleşeceklerdir.

Aşama 2: Kurumun Teşvik Edici Yapısını Planlama

Hile denetiminin ikinci aşaması kurumsal yapıları ve bilmeyerek kolay aldatma yolları yaratabilecek yönetim uygulamalarını hedefler. Durmadan rekabeti yenmenin üzerinde durmak, güvenilmez bir ürünün ağır tanıtımı veya temelde defolu bir işletme modeline takılıp kalmak hep uç noktaya götürüldüğü takdirde motivasyonu aşındırabilecek işletme uygulamalarına örnektir. Araştırmacılar, ücretleri ulaşılması zor kotalarını yakalamaya bağlı olduğu veya başarısızlığın sonuçlarından korktukları zaman çalışanların işleri veya uydurma rakamlar hakkında yalan söylemeleri ihtimalinin çok kuvvetli olduğunu buldu.[55] Aşırı derecede zorlayıcı hedeflere bağlı maaş yapılarıyla karşılaşıldığında, çalışanların ne olursa olsun rakamları yakalamaktan başka seçeneğinin olmadığını hissetmesi çok kolaydır. Klasik bir örnek 1992’de, Sears otomotiv bölümünde satışları canlandırmaya karar verdiği zaman görüldü. Üst yönetim Sears’ın otomotiv çalışanlarına parça ve servis satışına yönelik hayli agresif hedefler koydu. Satışlar yükseldi. Bununla birlikte düzenleyiciler daha sonra çalışanların müşterilere yalan söylediklerini ve tamirlerin yüzde 90 doksanına gerek olmadığını keşfettiler.[56]Beyaz eşya ve Allstate sigorta satışları gibi diğer Sears gruplarındaki çalışanlar *The New York Times’la* yaptıkları görüşmelerde “satış rakamlarını yakalayamadıkları takdirde kovulmaktan korktuklarını itiraf ettiler. Hatta bazıları işlerini

kaybetmemek için kandırmaya mecbur hissettiklerini söylediler ."[57] Jiffy Lube da 2006'da düzmece onarımların başını alıp gittiği açığa çıktıktan sonra teşviklerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmıştı.

55 Chip Heath, Richard P. Larrick ve George Wu, "Goals as Reference Points," Cognitive Psychology 38 (1999), 79-109; Maurice Schweitzer, 'Deception in Negotiations," Wharton on Making Decisions'da, editörler Stephen J. Hoch ve Howard C. Kunreuther (Hoboken, N.J.: John Wiley & Son, 2001), 199.

56 Schweitzer, "Deception in Negotiations," 189.

57 Julia Flynn, Christina delValle'yle, "Did Sears Take Other Customers for a Ride?," BusinessWeek, 3 Ağustos 1992.

Hedeflere ulaşmaya yönelik abartılı sonuçlar veya etik olmayan davranış sorunu otomotiv veya perakende işiyle sınırlı değildir. Uluslararası bir bölümün, yurtdışındaki bir ofisten giderek daha yüksek kazanç talep eden yöneticisini düşünün. Eğer o ofisin yöneticisi onun tahminlerini yakalayabileceğinden şüphe duymaya başlarsa, sonunda onun hedeflerine ulaşmak için gereken kontratları garantilemek için rüşvete başvurabilir. Kendi maaşı da performansa bağlı olan bölüm yöneticisi sürekli yükselen kazancı rapor ederken rahatlar ve bu nedenle yurtdışı ofisin taktiklerini sorgulamak için hiçbir nedeni yoktur.

Böyle bir keşif yapıldığı zaman, denetçi altta yatan nedeni belirlemek için kurumun yöneticileriyle çalışacaktır. Aşırı agresif hedef koymak, denetçilerin sık karşılaştığı hileye yol açan bir sorundur. Örneğin Sears'da, "fazla satışı önlemek için tasarlanmış yönetim kontrolleri eksik olabilir. Ve aynı politikalar diğer Sears bölümlerinde de mevcut olduğundan, yönetim gözetimi o alanlarda da eksik kalmış [olabilir]."[58] Yolsuz kazanç sağlayan yurtdışı ofisi olayında sorun, onları yakalaması beklenen kişilerden hiçbir bilgi almadan mantıksız hedefler koymaktan kaynaklamış olabilir. Bu şirketlerden herhangi bir tanesiyle çalışan bir denetçi agresif hedef belirlemeyi; ekip üyelerinin başarısız olmamasını, başarıya ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış bir destek sistemiyle dengelemenin yollarını tavsiye edebilir. Denetçi aynı zamanda kurumların ücret yöntemlerinde, birisinin dolandırmaya ayartılmasını, kolayına kaçmasını veya yalan söylemesini ortadan kaldıracak düzeltmeler önerebilir. Genel olarak, denetçi çalışanları kamçılayan ve motive eden, yüksek ama

gerçekçi hedefler koyarak hedef belirlemeyi keyfi bir ödül ceza yönteminden güçlü, olumlu bir motivasyon aracına dönüştürmek için yöneticilerle birlikte çalışacaktır.

58 A.g.e.

Aşama 3: Değişimi Üstlenmek

Hile denetimi zaman, sorumluluk ve hafife alınmayacak cesaret ister. Derin kazdığınızda, bulduğunuz şeyden hoşlanmadığınızı keşfedebilirsiniz. Siz makul düzeyde sağlıklı bir kuruluşa sahip olduğunuzu düşünürken, denetçi bazı alanların büyük bir revizyondan geçmesi gerektiğini açıklayabilir. Varlığının farkında bile olmadığınız sahtecilik ve hırsızlığın kanıtlarını bulabilirsiniz.

Bir denetime gidip gitmemeyi düşünürken, uzun vadeli bir süreçte denetimin sadece ilk adım olduğunu kabul etmek önemlidir. Kendinizi bütün kalbinizle bu üçüncü aşamaya adamaya hazır değilseniz, şirketinizi değerlendirmesi için bir uzman getirmeye zahmet etmeyin: değişimi üstlenmek ve güvene dayalı bir kültür oluşturmak. Bir denetimin faydalarını görmek, işinizin kültürünü köşe ofisten posta odasına kadar hissedilebilecek şekillerde dönüştürmenizi gerektirir.

Bir araştırmacının belirttiği gibi; “Liderlerin çalışanın... onların gelecek vizyonuna bağlı kalmalarını sağlama konusunda oynadıkları önemli bir rol var.”[59] Tıpkı kendi korunmasızlıklarımıza ilişkin kör noktalarla iş görerek hileyi kendi kişisel yaşamlarımıza sokmaktan bir şekilde sorumlu olduğumuz gibi, hileye işyerlerimizde fırsat sunmaktan sorumluyuz. Bu, dolandırıcılık yapan, çalan veya yalan söyleyen insanları mazur göstermez - sırf bireysel ihlalleri çalışanın el kitabında yasaklanmamış diye paçayı kurtarmamaları gerekir. Ahlak polisliği yapmak bir yöneticinin işi değildir. Bununla birlikte sizin davranış tarzınız, gönderdiğiniz mesajlar ve işi yürütürken takındığınız tutum, etrafınızdaki insanların ne kadar

dürüst olmalarını bekleyebileceğinizin göstergeleridir. Bilgi sakladığınız için umduğunuzdan daha tatlı bir anlaşma yapabildiğiniz zamanlarla böbürleniyorsanız, şirketinize yarar getirdiği sürece bu tip davranışın kabul edilebilir olduğunu işaretini veriyorsunuz. Her toplantıda sadece daha önemli meselelere girebilmeniz için eldeki işle ilgilenildiğini bilmek istediğinizi açıkça belirttiğinizde, diğerlerinin güçsüz hissetmesine yol açabilen tartışma ve anlaşmazlıktan önlüyorsunuz.

59 Lyman, “Creating Trust,” 2.

Sizin için ve sizinle birlikte çalışan insanların sizin dürüstlük, doğruluk ve etik davranışa yapmacık bir saygı göstermediğinizi, bunların sadece hedef tanımındaki veya çalışan el kitabındaki yeni moda kelimeler olmadığını bilmelerini sağlayacak şekilde davranmanız büyük önem taşır. Kurumunuzu, hakikati söylemenin kolay olduğu bir yer haline getirmek için gösterdiğiniz çaba, üretkenlik, moral ve kendi iç huzurunuzda fark edeceğiniz olağanüstü artışa karşılık ödenecek küçük bir bedel olacaktır.

DOKUZ-BEYİN TAKIMI OLUŞTURMAK

Jim Sehorn, büyük bir hızla gelişen bir grafik tasarım şirketinin genel müdürüydü. Yaratıcı direktörü, karısının başka bir eyaletteki bir iş fırsatını değerlendirebilmesi için işi bıraktığında, Jim derhal birkaç ay önce bir partide karşısına çıkan okul yıllarından eski arkadaşı Kevin Diller'la temasa geçmeyi düşündü. Kevin'ın başarılarını bir süre takip etmiş, fakat birkaç yıldır hakkında hiçbir şey duymamıştı ve dostluklarını yeniden canladıracak bir gedik bulduğu için şanslı hissediyordu. Partiden beri birkaç kez golf oynamışlar ve Jim bu maçlar sırasında Kevin'in neden kampüste efsane olduğunu hatırlamıştı. Çekici ve zeki Kevin, birçok üniversite derneğinde aktif, örnek bir "birleştirici" olmuştu. Aynı zamanda sıkı risklere giren bir insandı ve bir şekilde otoriteye karşı savaşmaya hazırdı; bunlar bir zamanlar sınıf arkadaşlarını hayran bırakan ve profesörleri ve idarecilerle arasını açan özelliklerdi. Derecelerle mezun olmuştu ve çok geçmeden başkalarına ilham verebilen ve işlerin yapılmasını sağlayan biri olarak isim yapmıştı. Şimdi Jim Kevin'ı karizmasının ve yaratıcılığının bir kısmını Jim'in grafik tasarım şirketine taşımaya ikna edebilmeyi umuyordu. Onu kısa bir görüşme için ofisine davet ettikten sonra, Kevin'ı onunla kendi başlarına konuşabilmeleri için ekibinin diğer üyeleriyle tanıştırdı. Jim'in beklediği gibi, herkes Kevin'ın ekibe harika bir katkısının olacağını düşündüğünü bildirdi. Kevin'ın son çalıştığı yerle kısa bir telefon görüşmesi yaptıktan ve parlak birkaç tavsiye mektubuyla övünen Linkedln sayfasını şöyle bir taradıktan sonra, Jim Kevin'a yaratıcı direktörlük pozisyonunu teklif etti. Kevin zevkle kabul etti.

Sonraki aylarda Jim, bu kadar akıllıca bir iş yaptığı için kendini tekrar tekrar kutladı. Kevin ekibiyle konuşarak ortalıkta dolanırken ofis adeta enerjiyle patlıyordu. Kevin Jim'in ofisinde de çok zaman geçirdi ve binadan hep aynı zamanda çıkıyor ve içeri aynı zamanda giriyor göründükleri için, Kevin çok geçmeden işyerinde Jim'in neredeyse sürekli birlikte çalıştığı biri haline geldi. Zaman içinde Jim kendini Kevin'dan veri girişi ve tavsiye isterken ve bazı kişisel meselelerde bile giderek ona daha çok sır verirken buldu.

Bir gece, Kevin'ın son çalıştığı yer olan başka bir ajansta çalışan bir tanıdığını gördüğünde, Jim Miami'de bir konfe-rasın bitiminde verilen bir tanışma toplantısına katılıyordu. "Biliyor musun" dedi Jim gururla, "Kevin Diller artık benimle çalışıyor. Size yaptığı o ambalaj tasarımını gerçekten çok seviyorum, gargara için olanı."

Jim'in tanıdığı ona sorgulayarak baktı. "Onu bize Kevin yapmadı. Projeyi yönetti ama fikir başka bir ekipten çıktı." Jim şaşırmıştı. Kevin ona, fikrin nasıl çimen biçerken ortaya çıktığına ve nasıl heyecanla düşüncelere dalıp yanlışlıkla bütün siklamenleri dümdüz ettiğine dair eğlenceli bir hikâye anlatmıştı. Ne düşünmesi gerektiğinden emin olmayan Jim döndüğünde Kevin'a olayla ilgili hiçbir şey söylemedi.

Birkaç hafta sonra, telefonda bir müşteriyle konuşurken, kadının kendisine moral verdiğini duyunca şoke olmuştu: "Dinle, bu meseleyi açıp açmamak konusunda kararsızdım ama birbirimizi uzun süredir tanıyoruz. Sadece Julie'yle ayrılmanıza gerçekten üzüldüğümü söylemek istiyorum. Bunu ben de yaşadım; zor bir zaman olduğunu biliyorum. Fakat endişelenme, onlarla konuşmaya devam ettiğin sürce çocuklar iyi olacaklardır." Jim karısıyla ayrıldıklarını ofiste sadece bir kişiye anlatmıştı. Telefonu kapadığında şaşkın ve korunmasız hissediyordu. Kevin'la yüzleşmeden önce meselenin birkaç gün oturmasını bekledi. Kevin Jim'i utandırdığı için canı sıkılmış gibiydi; bunun tümüyle bir gaf olduğuna yemin etti. O kadar pişmandı ki, Jim kendini arkadaşını yatıştırırken buldu ve ona bu konuda endişelenmemesini söyledi.

Son damla birkaç gün sonra geldi. Büyük bir tanıtımdan önceki akşam, ekip potansiyel yeni müşterilerine sunacakları fikir üzerinde son kararları almak üzere toplandı. Kevin'ın "Moto" adını verdikleri fikrin en güçlüsü olduğuna kuvvetle inanmasına rağmen, ekibin geri kalanı düzeltmek için

geç kaldıkları hatalar olduğunda hemfikirdi ve “Arabalar” adını verdikleri fikri sunmaya karar verdiler.

Ertesi gün müşteri yöneticisi ofisine daldığında Jim şoke olmuştu:

“Arabaları sunmaya karar verdiğimizi sanıyordum.” “Öyle” dedi Jim.

“Hayır” dedi müşteri yöneticisi. “Kevin Moto’yu sundu.” Jim afallamıştı.

“Sen ne yaptın?”

“Ne yapabilirdik? Araya girseydik kötü bir görüntümüz olurdu.”

“Müşteri ne dedi?” diye sordu Jim, hafif terlemişti.

“İyi olduğunu düşündüler ama önümüzdeki hafta birkaç başka fikir daha görmek istiyorlar.”

Bu sefer Jim fırtına gibi Kevin’ın ofisine daldı, iş ciddiye binmişti. Kevin’ın daha kuvvetli olan yaratıcı çalışmayı sunarak şirketen iyilik yaptığı konusunda son derece kararlı olmasıyla, tartışmaları hararetli ve gergin geçti. Eğer Jim bunu göremiyorsa, odadaki yanlış insan şirketi yönetiyordu.

Kafası karışan ve allak bullak olan Jim konferansta karşılaştığı tanıdığını aradı ve ona Kevin’la olanları anlattı. Adam şaşırmadığını, Kevin’ın benzer koşullar altında şirketten kovulduğunu söyledi. “Sana söylemenin iyi olup olmayacağından emin değildim” diye özür diledi. Fakat son bir sürpriz daha kalmıştı. Bu adamla konuşan Jim, Kevin’ın özgeçmişinde söylediğinden bir yıl önce ayrıldığını fark etti. Bu nasıl mümkündü? Bir ücret karşılığında eski bir işveren tavrı takınan ve bir insanın özgeçmişinde arzu edilmeyen boşlukları kapatmak için olumlu referanslar sağlayan CareerExcuse.com adlı bir şirketin varlığından bu şekilde haberdar oldu.

Jim Kevin’a adil bir fırsat verdiği ve sonra onu çabucak ve kararlı bir şekilde kovduğu için içi rahattı. Fakat bu sefer de öyle yoğun ihanet duygularıyla yüklenmişti ki, bir daha başka bir meslektaşa güvenip güvenemeyeceğini bilmiyordu.

YALAN YAKALAMADAN GÜVEN OLUŞTURMAYA

Jim Kevin’ın karizmasını ve dostluk vaatlerini dürüstlük ve yakınlıkla karıştırarak olağan bir hata yapmıştı. Bununla birlikte eğer eğitimli bir yalan dedektifi olsaydı, Kevin’ın sevimliliklerinin gözünü kör etmesi mümkün değildi (ve kesinlikle daha derinlemesine bir referans kontrolü yapmış olurdu). Yalan dedektifliğinin güzelliği buradadır. Bu kitabın birinci bölümünü okumaya başladığınızda, aldatılma ihtimaliniz oldukça yüksekti. Şimdi, eğer yalan dedektifi olmak için bilmeniz gereken her şeyi özümsediyseniz, ihtimal önemli ölçüde düşüktür. İşlem bir kez alışkanlık haline geldiğinde -ve bunun ne kadar çabuk olduğunu görmek sizi şaşırtacak-yalan yakalama kendinizi yalancılardan korumaya daha az zaman ve yüksek başarı için önemli olan güvenin altyapısını oluşturmaya daha fazla zaman harcamanıza imkân sağlar. Kendinizi asla bahtsız Jim Sehorn’un durumdan bulmamanız için o altyapının esasını dikkatli ve stratejik olarak oluşturmak için kazandığınız içgörüyü nasıl kullanacağınızı bu bölümün bundan sonraki kısmında göreceksiniz.

BEYİN TAKIMINIZ

En başarılı profesyoneller gibi, kendi yeteneğinize ve sıkı çalışmanıza ek olarak belki bugüne gelmenize yardım eden meslektaş, danışman, arkadaş ve aile bireylerinden oluşan bir grubun tavsiye, uzmanlık ve desteğine dayandınız. Belki bu her zaman büyüyen ağ gurur kaynağı, nereden başladığınızın ve nerelere geldiğinizin bir göstergesi oldu. Belki bu grubun ilk üyesi, sonunda kendi şirketinin yönetim kurulu başkanı olan yüksek lisans üniversitedeki oda arkadaşınızdı. Daha sonra ilk işinizde sizinle birlikte başlayan, kıdemce aşağı seviyede işe alınmış (şimdi rakip bir firmada baş stratejist) ve ofiste kendinizi kanıtlamak için acılar içinde uzun geceler geçirdiğiniz sırada Çin yemeği yiyerek dertlerinizi paylaştığınız birini eklemiş olabilirsiniz. Zaman içinde grup büyüyerek

üçüncü patronunuzu, meslek odanızın bazı üyeleri ve şimdiki şirketinizin emekli satış müdürünü de içine almış olabilir.

Bununla birlikte bunu düşünmeyi bıraktığınız takdirde, muhtemelen ağınız tesadüfen veya şartlar yüzünden dünyanıza giren ama varlığının özellikle bir yararı dokunmayan bir sürü insanı içerir: bir konferansta tanıştığınız başka bir firmanın işletme yöneticisi, kısa bir uçak yolculuğu sırasında size kartını veren alakasız bir alanda çalışan bir şirketin mali işler yöneticisi, eski bir dostunuz olan ama uzmanlığı sahanızda görülen değişimlere ayak uyduramayan avukatınız, sevilen ama beklenenden daha düşük performans gösteren IT yöneticiniz; duvar tenisi arkadaşınız, terapistiniz ve kayınvalideniz.

Her büyük yönetici bir grup kurar. Bu, önemli bir meslek aracı, size fırsatlar sağlayabilen, potansiyel pazarların kapısını açabilen, size içeriden ve sahne arkasından bilgi sunan ve kişisel ve profesyonel markanızı oluşturmanıza yardım eden insanlarla bağlantı kurmanın bir yoludur. Bununla birlikte çok sayıda insan beysbol kartı gibi tanıdıklar toplamaya aşırı ilgi duyar ve dikkatli, kararlı bir şekilde tarihte btün büyük liderlerin bel bağladğı seçkin, güvenilir profesyonel ilişkiler geliştirmeyi ihmal eder. John Kennedy ve Ronald Reagan gibi Andrew Jackson'ın da mutfak kabinesi vardı; Ben Franklin'in Derin Önlük Kulübü vardı; Andrew Carnegie'nin Büyük 6 beyin grubu vardı; İsa'nın havarileri vardı ve Kral Arthur'un yuvarlak masa şovalyeleri vardı.[60] Son zamanlarda pek çok genel müdür "danışman grubundan" açıkça "kişisel yönetim kurulu" olarak bahsetmeye başladı. Güven hiç şüphesiz daima bu ayrıcalıklı ilişkilerin esasıdır; bu nedenle eğitimli bir yalan yakalayıcının bir "beyin takımı"na sahip olmasının gerekliliği ancak doğal görünüyor, dolayısıyla biz de böyle isimlendireceğiz.

60 Joe Vitale ve Joe Hibbler, Meet and Grow Rich (Hoboken, N.J.: John Wiley &Sons, 2006), 3-6.

Bir beyin takımı küçük; siz kişisel ve profesyonel hedefleriniz doğrultusunda ilerlerken devamlı bilgelik, uzmanlık ve destek sunma yeteneği nedeniyle seçtiğiniz, güzide bir insan grubudur. Beyin takımınız size tavsiye için düzenli, güvenilir bir kanal sunmanın yanı sıra, öğrenim eğrinize ivme kazandırır, sizi ders almak için her hatayı kendiniz yapmak zorunda kalmaktan kurtarırken tecrübe sahibi olmanın ayrıcalığını verir.

Beyin takımınızın üyelerinin sırdaştan fazlası olduğunu aklınızdan çıkarmayın. Özel eğitmen gibi, sizi rahatlık alanınızın dışına çıkmaya, kendi başınıza yapacağınızdan daha büyük ve daha yaratıcı düşünmeye iteklemeye istekli olmaları gerekir. Beyin takımınızın üyeleri sizi yalnızca kendi başınıza düşünemeyebileceğiniz yeni eylem planları geliştirmenize yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda size yapmak üzere yola çıktığınız şeyi gerçekleştirmek ve tamamlamak için teşvik ve ilham da vereceklerdir.

USTA BİR BEYİN TAKIMI

Andrew Carnegie'nin "Büyük 6"sından ilk beyin grubu olarak bahsedilir ve ideal bir beyin takımının örneğidir. Üyeleri, fikir alışverişinde bulunmak ve tavsiye, destek ve geribildirim almak için bir araya gelmiş, kendi kendini yetiştirmiş etkileyici bir çeşitlilikte insanlardan oluşuyordu:

William Wrigley Jr., Wm.Wrigley Jr. Company'nin kurucusu, ünlü sakız ve diğer şekerlemelerin üreticisi

John R. Thompson, bir lokanta zincirinin sahibi

Albert Lasker, Lord & Thomas reklam ajansının sahibi, o sırada dünyadaki en büyük reklam ajansı

William Hertz ve William C. Ritchie, Yellow Cab Company'nin sahipleri.[61]

61 A.g.e. 5. Kitap ayrıca, Parmalee Express Company'nin sahibi olan bir Bay McCullough'dan bahseder ama bu bilgi doğrulanamamıştı.

BEYİN TAKIMINIZI TOPLAMAK 1. Plan Yapın

Bir beyin takımını bir genel danışman veya destek grubundan ayıran şey, üyelerinin çok özel hedefler belirlemenize ve o hedeflere ulaşmanıza yardım etmesidir. Bu, aldığınız her önemli karar için ayrı bir beyin takımı oluşturmanız gerektiği anlamına gelmiyor, ne de değişik uzmanlık konuları için farklı beyin takımlarına sahip olmanız gerekiyor. Bir beyin takımının amacı, uzun vadeli vizyonunuza ulaşmanıza yardım etmek olduğu için, o vizyonu mümkün olduğunca açık bir şekilde ifade edebilmeniz şarttır. "Beyin takımımda iyi bir finans danışmanına ihtiyacım var" demeniz yetmez. Söylemek istediğiniz şey şudur: "Kazançlarımı üç yıl içinde 200.000 dolardan 400.000 dolara çıkarmak istiyorum. Bunu yapmama yardım edebilecek kimi tanıyorum?"

Bir şirketi yöneten bir yönetim kurulu gibi, beyin takımınızın da hangi doğrultuda ilerlediğinizi bilmesi gerekir. Ve üyeleri, batma ihtimali olmayan bir gemiyi yönlendirmeye yardım etmeyi kabul ettiklerini gösteren kanıtı hak ederler. Bu nedenle kişisel bir iş planının eşdeğerini yazmanız gerekir. Hedeflerinizi ve onlara ulaşmanızın ne kadar zaman alacağını düşündüğünüzü özetleyin. Sahip olduğunuz kaynakları sıralayın ve eksiklerinizi nerede aramayı planladığınızı not edin. Kaygılandığınız zorluklar ve tuzaklarla ilgili dürüst olun. Buraya kadar geldiğinizde, yaratmaya karar verdiğiniz oluşuma karşı kendinizi sorumlu tutarken yaşamınız hakkında stratejik düşünerek zaten çoğu insandan ileri gitmiş olacaksınız.

2. Üyelerinizi Seçin

İletişim ağınızda "Borsa için yeni Outlook eşzamanlama aracını kullandın mı?" ve "Yeni bir üretim müdürü arıyorum. İş arayan iyi birini biliyor musun?" diye sormak için arayabileceğiniz çok sayıda insan var - hatta yakın meslektaş ve arkadaş olarak bile düşündüğünüz insanlar. Fakat, "Şimdi satmak için doğru zaman mı?" diye kime sorardınız? Kriz yönetiminde, ayrıntılı iş idaresinde veya sürekli dürüst geribildirim için

kimden yardım isterdiniz? Çok az insandan, muhtemelen. Bununla birlikte beyin takımınıza mensup olanlar bu insanlardır. Bu insanlara uzandığınızda, nedeniniz onların kapsama alanında kalmak veya rekabeti atlatmak olmayacak. En doğru hamleyi yapmak ve sağlam şöhretinizi korumak gibi bir kaygınız olmayacak. Tam tersi. Çoğu zaman beyin takımınızın üyeleri en kötü hallerinizi görmüş olacak.

Yeni ürününüz başarısız olduğunda hazır bekleyen insana; beş günlük bir müzakere boyunca sizinle birlikte yürüyen bir ekip arkadaşı; sıradan bir blogu ödül kazandıran bir bloga dönüştüren değişikliği öneren dost; kendisinin de zamanında bitirilmesi gereken işlerinin olmasına rağmen çalışmanızın düzeltmesini yapmayı veya size ikinci bir görüş vermeyi asla reddetmeyen meslektaşa başvurabilirsiniz. Bu insanlar sizin en iyi halinizi gördüler ama en kötü ve en savunmasız olduğunuz zamanları da gördüler. Ancak bir kez bir krizi birlikte aştığınızda, birlikte acı çektiğinizde, büyük bir riski paylaştığınızda veya beklenmedik anlaşmazlıkları birlikte aştığınızda bir insana işler kötüye gittiği zaman güvenebileceğinizi bileceksiniz. Beyin takımınız çaresiz kaldığınızı veya zayıf olduğunuzu hissettiğinizde, “Yardıma ihtiyacım var!” diyebileceğiniz insanlardan oluşmalı. Onlar sizin için kötü düşünmeyecekler. Tersine cesaretinizi takdir edecek ve bu cesareti ellerinden gelen en iyi tavsiye, içgörü ve destekle ödüllendirebilmek için ne gerekiyorsa yapacaklar.

3. Döküm Yapın

Beyin takımınızın üyelerini seçerken ilk adım, iletişim ağınızda en çok güvendiğiniz ve başvurduğunuz on beş-yirmi kişiden oluşan bir liste yapın. Bundan sonra listenizdeki her insanla aranızda var olan güvenin biçimini düşüneceksiniz. Yöneticilerin kuvvetli danışmanlarla bağlantı kurmasına yardım etmekte uzmanlaşmış bir danışmanlık şirketi olan Cambridge International Group’un genel müdürü Saj-nicole Joni, üç tip güven olduğunu açıklıyor:

1. Kişisel güven. Kişisel güveni birisiyle paylaşıp paylaşmadığınızı belirlemek için, kendinize sorun:

Bu insan dürüst ve ahlaklı mı?
Güvenilir mi?
İyi niyetli mi?
Gizli bilgiyi özen ve takdirle ele alacak mı?
Bilmediği şey hakkında doğru sözlü olacak mı?
Bana duymak istediğim şeyi mi söylüyor ya da bana dürüst fikrini söylemekten korkuyor mu?
Başkalarına davranış biçimi beni hiç hayal kırıklığına uğrattı mı?
Bu insan iletişim ağıma nasıl girdi? Ben mi ona yaklaştım, yoksa o mu bana yaklaştı, hatta içeri mi sızdı?

HAYRANLIK KONUSUNDA İKİ ÇİFT SÖZ

Birinci sabit - üyelerinizin paylaşıyor olabileceği ortak özellik mi? Sizin hayranlığınız! Beyin takımınızın üyelerine kişisel ve profesyonel olarak hayranlık duymalısınız. Sizi etkileyen sadece bir yazılım mühendisinin program kodla-maya hâkim olması değil, bir projeyi tamamlamaya uğraşır-kan kendini ekibine adamasıdır. Hayranlık hiyerarşiyle ve sınırlarla ilgilenmez. Maaş ve güç bakımından çarpıcı farka rağmen, birçok yönetici sekreterini beyin takımına dahil eder. Jack Welch'in yönetici asistanı Rosanne Badowski'yle (Newsweek ondan "gizli silah" diye bahsetti) olağanüstü saygı ve güvene dayalı bir ilişkisi vardı; sekreterin onun hakkında bilmediği az şey vardı ve Welch'in ona bağlı olduğundan şüphe duyulamaz. Aslında bir beyin takımı ilişkisinin, Welch'in Badowski'nin kitabı Managing Up (Patronu İdare Etmek) için yazdığı önsözde tarif ettiğinden daha iyi bir tanımı olamaz:

On dört şahane yıl boyunca, Rosanne ve ben ortaktan farksız değildik. O beni idare etmiş olabilir ve belki ben de onu idare ettim, fakat çoğu zaman

her ikimiz de ekip arkadaşlarının yaptığı gibi iki tarafı da idare ediyorduk. Topu ileri geri pas veriyor, birbirimizin önünü kesiyor, emirler yağdırıyor ve cesaret veriyor (ve ara sıra küfürler savuruyor), kayıplardan sonra birlikte acı çekiyor ve belki hepsinden önemlisi, zaferleri paylaşıyorduk.[62]

62 Rosanne Badowski, Roger Gittines’le, Managing Up: How to Forge an Effective Relationship with Those Above You (New York: Currency, 2003), xi-x.

Uzmanlık güveni. Bu güven biçimi birisinin profesyonel deneyim ve fikrine duyduğunuz güvenden bahseder. Uzmanlık güvenini birisiyle paylaşıp paylaşmadığınızı belirlemek için kendinize sorun:

Bu insan kendi alanında uzman mı?
Bilgisi güncel mi?
Görevlerini destekleyecek güvenilir bilgi sunuyor mu?
Uzmanlığını benim özel durumuma uygulayabilir mi?
Riskler, seçenekler ve ödünleşmeler konusunda bilgece tavsiyelerde bulunabilir mi?

Yapısal güven. Yapısal güven farklı tutku ve yükümlülükleri olan iki insan arasında var olan güvenin doğasını ifade eder. Bir insana kişilik olarak güvenebilir ve uzmanlığına da saygı duyuyor olabilirsiniz, bununla birlikte size önyargısız fikirler verme kabiliyeti, işi veya gündemi değiştiği zaman tehlikeli hale gelebilir. Örneğin, diyelim üç yıl önce eski oda arkadaşınız şirketinin ürünüyle yeni pazarlara açılmasını gerektiren bir pozisyona geldi. Eğer sizin işiniz rakip bir ürünün pazarını korumaksa, onun tavsiyesi ne kadar önyargısız olabilir? Yapısal güveniniz tehlikelidir ve o daima sizin iletişim ağınızda ve kesinlikle arkadaşınız olarak kalırken, beyin takımınızın parçası olmaması gerekir.
Yapısal güveni paylaşıp paylaşmadığınızı belirlemek için kendinize sorun:

Bu bireyle ilişkileriniz zaman içinde hangi şekillerde değişti, küçüldü veya gelişti?
Onun bakış açısını, şu anda daha az güvenilir bir danışman olacak şekilde değiştiren bir şey oldu mu?
Onun profesyonel rolüne ve sorumluluklarına bakıldığında, tarafsız bir fikir sunabilir mi?

Tamamen sadık olabilir mi?
Bilgiyi kafadan atması veya süzmesi olası mı?
• Güveninize yapısal sınırlamalar getiren bir role girmesi ihtimali var mı? Örneğin, bir gün aynı pozisyon veya aynı müşteri için sizin rakip olmanız mümkün mü?[63]*

63 Saj-nicole A. Joni'den uyarlanan sorular, "The Geography of Trust," Harvard BusinessReview, Mart 2004, 3.

Joni'nin belirttiği gibi, çok sık "güven, incelenmemiş ve bağlamdan etkilenmeyen bir alışkanlığa dönüşür. Bu arada çelişen ilgi alanları, ortaya çıkan bağlılıklar, dar görüşlülük ve bildik kişisel hırs yavaş yavaş kurulmuş bağların faydasını azaltır."[64]** Hep size yardım etmeye hazır olan insanlar, hâlâ çok iyi niyetli olabilirler ama artık size yardım etmeye elverişli bir durumda olmayabilirler. Birisine kişisel olarak yakınlık duysanız bile, karizmanın arka tarafını görmeye çalışmalı ve çatlakları not almalısınız. Kevin'la ilgili üniversite yıllarından kalma anıları Jim'in o kadar aklını başından almıştı ki, asla durup onu erkek öğrenci kulübünde albenili bir arkadaş yapan özelliklerin Kevin'ı uygun bir danışman veya sırdaş yapmadığını düşünmedi.

64 Joni, "Geography of Trust," 2.

BAŞLAMAK

Beyin takımınıza almak için yeterince iyi tanıdığınız kimseyi bulamıyor musunuz? Kariyer koçu Michael Melcher'in beyin fırtınası sürecini başlatmak için mükemmel bir soru kitapçığı var. Bu soruların üyelik için ölçüt olmadığını -sadece sizi düşündürecek sorular- hatırınızdan çıkarmayın.

Aşağıdakileri cevaplayın... olabildiğince çabuk. Hakkında şunları bildiğiniz birinin adını yazın:

İnanılmaz düzenlidir
Eğlenmeyi bilir
Herkesi tanır
Zor zamanlarda size cesaret verebilir
Zaaflarınızı size dosdoğru söyleyebilir
Daima mantıklıdır
Çok anlayışlıdır
Maneviyatı gelişmiştir
Bir krizle başa çıkabilir
Sizi çocukluğunuzdan beri tanıyor
Politik bağlantıları vardır
Girişimcidir
Çocuk yetiştirme konusunda iyidir
Para konusunda uzmandır
İlişkiler konusunda uzmandır
Sağlık konusunda uzmandır
İş/yaşam dengesinde uzmandır
Sizin yaptığınız gibi bir işte uzmandır
İlgilendiğiniz tipte bir işte uzmandır
Ofis politikaları konusunda iyi tavsiye verir
Profesyonel gelişme konusunda iyi tavsiye verir
İlerleme gösterme konusunda iyi tavsiye verir
Yaptığınız şeyde harika olduğunuzu düşünür
Mevcut kariyerinizde kullandıklarınızdan başka harika yeteneklerinizin olduğunu düşünür
Sizin harika bir insan olduğunuzu düşünür
Diğer potansiyel adaylar ve sizin yaşamınıza katkıda bulundukları alanlar:
1. 2. 3. 4. 5.

Yazdığınız isimleri gözden geçirin. Altı ila on ismi daire içine alın.[65]

65 http://thecreativelawyer.typepad.com/the_creative_lawyer/2008/03/twenty-five-way.html.

4. Kimin Eksik Olduğunu Belirleyin

iletişim ağınızı gözden geçirdiğinizde ve beyin takımınız için en iyi adayları tanımladığınızda, beyin takımınızın sağladığı beceri ve kaynaklar arasındaki boşlukları ve karşı karşıya olduğunuz temel zorlukları belirleyin. Örneğin, özellikle senaryo geliştirme konusunda kuvvetli değilseniz, ancak bu hedeflerinize ulaşmak için yönetim kurulunuzda ihtiyaç duyduğunuz ciddi bir beceriyse, beyin takımınıza bir fütürist veya başka bir strateji düşünürü alabilirsiniz. Hukuki bir altyapıya veya bütün permütasyonlarıyla sanayinizin kurallarına ilişkin taş gibi sağlam bir anlayışa sahip değilseniz, hukuktan alayan güçlü bir beyni kurulunuza getirmeniz akıllıca olur.

ideal olarak beyin takımınız aşağıdaki gruplardan temsilciler içerecektir:

İş ortaklan. Bu, kendi kuruluşunuzun veya sahanızın içinden ya da dışından meslektaşlardan oluşan en geniş grup olacak. Hatırlayın, deha her yerden gelebilir. Çoğu lider endüstrilerinin üst kademelerinden danışmanlara sahiptir, fakat siperlerdeki satışçılar ve asistanlar gibi daha düşük mevkilerdeki insanlardan da bilgi almaları akıllıca olurdu. Onların bakış açıları paha biçilmezdir. Kurulunuza dahil edeceğiniz insanları seçerken, önemli olan güven ve tecrübedir, mevki ya da nesebi değil.

Bir iş ortağını değerlendirirken, aşağıdakileri düşünün:

insanlardan ondan bahsederken, özellikle mesleki başarılarından mı bahsediyorlar yoksa çoğunlukla onunla çalışmanın ne kadar harika bir şey olduğunu mu anlatıyorlar?

Aranızdaki güç dinamiği nedir? Bu insan size sırdaşlık ederken rahat olacak mı?

Bu insanın size yardım etmek için zahmete girdiği bir olay söyleyebilir misiniz?

İleri düşünürler. Başarılı yöneticiler daima geleceğe bakanlardır. Gelecek on iki ila on sekiz ay içinde nerede olmak istediğinize dair bir vizyonunuz olmalı. Grubunuzda planınızı gerçekleştirmenize kim yardım edebilirdi? Kim piyasayı, ekonomiyi ve dünyanızı etkileyen diğer önemli faktörleri görebilecek keskin gözlere sahip?

Özellikle aşağıdakileri düşünmek isterdiniz:

Bu insan benden daha geniş bir bakış açısına sahip mi?
Bu insan benim geleceğimde gerçekten yetki sahibi mi?
Fikirlerimi bu insanla paylaştıktan sonra güçlenmiş mi hissediyorum yoksa tehlikede mi?

Ücretli danışmanlar. Uzmanlaşmış danışmanlık için başvurduğunuz insanlar bunlardır: muhasebeciler, danışmanlar ve avukatlar. Beyin takımınızda sadece bir veya iki ücretli danışmana ihtiyacınız var. Bazıları beyin takımınıza mali bağlarınızın olduğu birini dahil etmenize karşı çıkabilir. Belki bu ideal bir dünyadan mümkün olurdu ama bedava elde edilemeyecek bir uzmanlık vardır. Aynı şekilde, zaman içinde mali yönden karşılıklı faydalı bir ilişki de derinden bağlı bir ilişkiye dönüşebilir. Yazarlar ve aktörler genellikle ajanslarına büyük bağlılık duyarlar ve birçok insan özel avukatını en güvendiği danışman grubuna dahil eder.

Profesyonel bir danışmanın yeterlilik belgeleri, geçmişteki tecrübeleri, çalışma şekli, sizin sektörünüzdeki tecrübesi hakkında elinizde geldiğince çok bilgi edinmenin yanı sıra, şunları da sorabilirdiniz:

Müşterilerinizin çoğuyla ne kadar süre çalıştınız?
Kötü haberleri müşterilerinize nasıl verirsiniz?
Aynı şehirde yaşamasak veya çalışmasak bile, benimle ara sıra bizzat görüşecek misiniz?
Yaklaşımınızı dikkatli, agresif veya tarafsız olarak değerlendirir miydiniz?

Beyin takımınızı bu kesimlerin hepsinden temsilcilerle doldurmanız gerekse de, onların hepsine karşılaştığınız her zorlukta yaklaşmayacaksınız.

ZEHİRLİ TİPLERE DİKKAT EDİN

Özellikle dört zehirli sırdaş tipine dikkat edin:

Yansıtıcı size sadece duymak istediğiniz ve sizi iyi hissettiren şeyi söyler. Bu danışman sizin kendine zarar verici eğilimlerinizi besleyerek ve zayıf kararları alkışlayarak sizi bilmeden yanlış yönlendirir.

Yalıtıcı özellikle gelen ve giden bilgiyi süzmek suretiyle, kurumunuzla aranızda katı bir bekçi rolü oynayarak size yardım ettiğini düşünür. Bu insan farkında olmadan sizi kuruluşunuzun nabzından ayırarak ekibinizle bağlantı kurmanızı veya bir sorunun ne zaman üzerine gidilmesi gerektiğini bilmenizi zorlaştırabilir.

Gaspçı zarar vermek niyetinde olan tek tiptir. Neredeyse sosyopat olma eğilimindedir; had safhada empati, merhamet veya bilinçten yoksunluk gösterir. Kendi çıkarlarının peşindedir ve onlara elinden gelen her şekilde katkıda bulunacaktır.[66]Bu bölümün başındaki hikâyede Jim Sehorn'a ihanet eden yaratıcı direktör Kevin, klasik bir gaspçıydı.

66 Kerry J. Sulkowicz, "Worse Than Enemies," Harvard Business Review, Şubat 2004, 2.

Güç Oyuncusu büyük bir şirketi idare eder, muazzam kaynakları kontrol eder, ünlüdür veya bir şekilde herkesçe tanınır ya da anlaşmalar yaparak, telefonda, konferanslarda konuşarak daima "kendini yükseltme" durumundadır. Güç oyuncusu zihniyetiyle birlikte gelen büyük, narsis kişiliklere dikkat edin. Sizin için en iyi yol, sizi kullanmayan, size yardım etmek için kendi ihtiyaçlarından geri adım atabilen; sizi bir ağortağı, gelecek yönetim kurulu üyesi veya başka diğer kendine hizmet eden bir nedenle hedeflediği için değil, sizin başarınızı gerçekten önemsediği için kendini size uydurabilenleri hedeflemektir.

5. Üye Bağlantısı

Bir beyin takımı oluşturmak, yeniden yapılandırmak veya yeni insan yerleştirmek sabır ve ustalık gerektirir. Potansiyel üyelerden küçük bir iyilik istemiyorsunuz - onlardan fahri danışman rolü üstlenmelerini istiyorsunuz. Hiçbir ödeme ve hiçbir avantaj getirmeyen böyle bir işi

neden kabul etsinler? Çünkü yaklaşmayı düşündüğünüz insanlar zaten ilişkinizde sizin kadar yetki sahibidir. Çünkü bir gün mesleki savaş alanında güvenilir bir müttefike ihtiyaç duyabileceklerini ve size başvurabileceklerini bilirler.

Her üyeye yaklaşma şekliniz, karakterlerine ve sizin ilişkinize bağlı olarak değişecektir. Eski bir patrona bir şekilde resmi yaklaşabilirsiniz ama eski iş ortağınızı bira içmeye çağırabilirsiniz. Her şeye rağmen, birisinden beyin takımınıza katılmasını isterken bazı kurallar vardır:

Karşı karşıya gelin. Eğer mümkünse beyin takımınıza katılması için ilk kez yaklaştığınız birisiyle, seyahat etmek zorunda kalsanız bile bizzat tanışın. Biriyle telefon veya e-postadan ziyade yüz yüze görüşmek talebinizin önemini ve ciddiyetini vurgulayacaktır.

Beklentileriniz konusunda açık olun. Beyin takımına mensup biri için nasıl bir rol tasavvur ettiğinizi ve anlaşmadan ne kazanmayı beklediğinizi ayrıntılı olarak açıklayın. Hangi sıklıkta görüşmek isteyebileceğinizi gösteren, "Üç ayda bir sizi yemeğe çıkarmak ve şirketimi kurarken önümüzdeki birkaç sene boyunca alacağım kararların bazılarıyla ilgili tavsiyenizi almak isterim" önerisinden "Her ayın son perşembesi için benim ikramım olan devamlı bir kahvaltı buluşması belirleyebilir miyiz," önerisine kadar değişebilen bir program bile belirleyebilirsiniz.

Nasıl karşılık verebileceğinizi sorun. Aranızda büyük bir güç eşitsizliği olsa bile, başka birisine yardımcı olmanın neredeyse her zaman bir yolu vardır.

Dürüst geribildirim isterken çekinmeyin. Beyin takımınızın üyelerinin mümkün olduğunca açık sözlü olmasını istersiniz. Bu her zaman kolay değildir. İlişkinin bu yönünü kaldıra-mıyorlarsa, teklifinizi geri çevirmelerinin daha iyi olacağını açıkça belirtin.

Hemen başlayın. Beyin takımının üyeleriyle ilişkinizi başlatmanın bir yolu, 360 derecelik küçük bir kişisel değerlendirme yapmaktır. Gerçek bir 360 derece, birlikte çalıştığınız hemen hemen herkesten geribildirim almanızı gerektirecektir.

Şunları sorabilirsiniz:

Benim en güçlü yanlarım neler?
En büyük zaaflarım neler?

Ne zamanlar formumun zirvesinde görünüyorum?
Kariyerimde yapacağımı düşünebildiğiniz üç şey nedir?
Yapacağımı gerçekten hayal edemeyeceğiniz üç şey nedir?
Kendime nasıl engeller koyuyorum?

Michael Melcher şöyle yazar: "Eğer grubunuzdaki insanlardan gelişigüzel tavsiye istiyorsanız... büyük ihtimalle faydalı bir geribildirim verecekler. Ancak eğer bir soru çizelgesi kullanır ve maddelerin üzerinden teker teker geçerseniz, daha dengeli ve çok daha içgörülü cevaplar verecekler. İnsanlar iyi görüşmeci olmaya çalışırken, iyi arkadaş olmaya çalışırken olduğundan daha iyi cevaplar verecektir."[67]

67 Alboher, "A Zagat-Style Approach to Your Career," Marci Alboher, New York Times, Ekim 2007.

BEYİN TAKIMININ KORUNMASI

Yılsonu raporu verin. Beyin takımınızın üyelerine zamanlarını boşa harcamadıklarını ve geliştirmenize yardım ettikleri fikir ve stratejileri uygulamak için çok çalıştığınızı göstermeye hazırlıklı olun. Bunun yapmanın harika bir yolu, yazılı gönderebileceğiniz, bir içki içerken resmiyetten uzak bir sohbette anlatabileceğiniz veya bir yılsonu toplantısında sunabileceğiniz bir yılsonu raporudur. Yıl içinde yapmak üzere yola çıktığınız şeyin bütününe ilişkin bilgi verin, başarınızın altını çizin ve nerede yetersiz kaldığınızı dürüstçe belirtin. Ancak insanların nerede bocaladığınızı söylemesine imkân verirseniz, hata yaptığınız, hileye başvurduğunuz, yetersiz hazırlık yaptığınız veya işaretleri yanlış değerlendirdiğiniz yerleri belirlemenize ve aynı şeyin tekrarlanmamasını sağlamanıza yardım edebilirler.

Açık uyarı vermeye çalışın. İnsanları beyin takımınıza davet ettiğinizde, işler zorlaştığında yardım için onları aramaya niyetinizin olduğunu açıklayacaksınız. Fakat eğer mümkünse, önemli acil durumları veya

büyük etik krizleri onlara açmamak için elinizden geleni yapın. Her işler kötüye gidiyormuş gibi görünmeye başladığında, telefona sarılmamaya dikkat edin. Beyin takımınızı ancak yolunuza çıkan ciddi, dikkat gerektiren zorluklar için yardım isteyeceğiniz zaman aramalısınız.

Kendinizi kanıtlayın. Güçlü, sadık bir beyin takımını korumak, sizin beyin takımına yakışır olmanız demektir. Jim Collins'in dediği gibi; "Mantığa ters gelse de, hatırı sayılır insanlar -özel yönetim kurulu üyeleri olmaya layık insanlar-beklenmedik bir cömertlikle zamanlarını verme eğilimindedirler. Belki bir zamanlar başkalarının onlara yaptığı gibi, kendilerini başkalarının gelişimine adamak üzere hayatla gizli bir anlaşma yapmış gibi yaşarlar."[68] Bu sözlere kulak verin. Layık olduğunuzu Altın Kural'a dayanan bu çok basit yolla kanıtlayın: Başkalarından istediğiniz davranışa örnek oluşturacak şekilde yaşayın ve çalışın.

68 Jim Collins, "Looking out for Number One," Haziran 1996, http://www.jimcollins.com/ article_topics/articles/looking-out.html.

Dakik olun. Dakiklik başkalarına saygıyı gösterir ve güven oluşturmanın sadece yüzeysel bir unsuru değildir. Sözlerinizi tutun: Eğer bir rapor sözü verdiyseniz, yerine getirin. Sizin için hiçbir şey ifade etmese de, elinizden gelenin fazlasını yapın. Yazar Charles Green'in bize hatırlattığı gibi, "Güven kurumsal değil, bireyseldir; duygusaldır, sadece akılcı değildir. En etkili olduğunuz zaman, etkilemeye çalışmadığınız zamandır. Hedefiniz kârlılık olmadığında, en yüksek kazancı elde edersiniz."[69]

69 Charles H. Gren, "The Business Case for Trust," http://trustedadvisor.com/cgreen. articles/25/The-Business-Case-For-Trust.

Ayrıca gün boyunca güveni teşvik ettiğinizden emin olun. Gerçekten suçlamadan uzak son durum toplantıları yapıyor musunuz? Hata yaptıklarında, başkalarına patlıyor musunuz? Herkesin sizinle konuşabildiği, hatta eğer bir proje veya müşteriyle boğuşuyorsa beyin fırtınası yapabildiği bir açık kapı politikası izliyor musunuz? İnsanları size kötü haberleri vermeye yüreklendiriyor ve haberi duyduğunuzda sükûnetinizi koruyor musunuz? Problem çözmeye mi odaklanıyorsunuz, suçlamaya mı? Tartışmayı mı teşvik ediyorsunuz, anlaşmazlığı mı?

Bazı insanlar güvenilirliği duygusal sızıntıyla karıştırma hatasına düşer. Mahrem sırlarınızı paylaşmak veya endüstri dedikoduları içinde ticaret yapmak sizi eğlenceli bir öğle yemeği arkadaşı yapabilir ama birisinin size olan güvenini artırmayacaktır. Aslında çabucak çok fazla şey paylaşan veya yeterince olgunlaşmadan kişisel ve profesyonel sınırları yıkan insanlar, bilmeden diğer insanları uzaklaştırırlar. Bu tip sahte yakınlık gösterileri esasında sizi daha az güvenilir göstermeye hizmet edebilir - sonuç olarak, çalıştığınız son şirkette çalışanlarla ilgili her şeyi ortaya dökmeye istekliyseniz, sizi şimdiki meslektaşlarınız veya şirketiniz hakkında bilgi yaymaktan alıkoyacak ne olabilir? Güven inşa etmek zaman alır, o yüzden zaman verin. Birisinin sizden onun beyin takımının (veya özel yönetim kurulunun ya da danışman grubunun ya da ona ne isim vermeyi tercih ediyorsa) üyesi olmanızı istediği gün, çok ama çok doğru bir şey yaptığınızı bileceksiniz.

ÖDÜL

Olumsuz yönler ve zaaflar dahil, kendiniz olmaya devam ederken, kişisel ve profesyonel olarak başarıya ulaşmak, çok az yöneticinin tadacağı bir zevktir. Bununla birlikte yalan yakalamanın en büyük ödülüdür - çevrenizi bir kez hileden arındırabildiğinizde, güvene dayalı bir topluluk içinde yaşadığınızı ve çalıştığınızı bilerek rahatça dinlenebilirsiniz. O yüzden işte göreviniz: hileye karşı uyanık kalırken güvenmek; anlayışlı, cömert ve gerçekten iyi bir meslektaş olmaya devam ederken demir bir yumrukla yönetmek; bazen kendi acil ihtiyaçlarınızı sonraya bırakarak başarıya ulaşmak - ve en sonunda bir dürüstlük kültürü yaratmak. Üst seviyede dürüst ve onurlu insanlar, üst seviyede dürüst ve onurlu insanlara çekilir. Sonunda oluşturduğunuz beyin takımı akıllıca bir danışman alışverişi gezintisinin sonucu değil, hayatı yaşama biçiminizin ödülü ve yansıması olacaktır.

ON-HEPSİNİ BİRLEŞTİRMEK

Manhattan'da butik bir yatırım şirketinin başkanı olan Mitchell Gordon'a göre, Liam'la anlaşma yapmanın kötü bir fikir olabileceğini gösteren en büyük işaret, onun potansiyel ortağının ofisinin duvarındaki yumruk şeklinde çöküntüydü.

O sırada Gordon bir New York Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı bir şirketin mali işler yöneticisiydi. Daha önce hiç iş yapmadığı bir şirketle iş ortaklığı müzakeresine girmişti. Genel müdür Liam'la müzakereler aylar sürdü ve o süre içinde Gor-don bir şeylerin ters olup olmadığını düşünmeye başladı. Liam rakamları Gordon'un ofisine yollamakta gecikmişti. Teslim tarihlerini kaçırmıştı. Gordon, altyapı kontrolü ve çok derin bir durum tespiti yapmanın anormal olmadığı Wall Street'te yetişmişti, o yüzden geçmişte sık sık kullandığı bir araştırmacı grubunu aradı. Grup her seferinde Gordon'a araştırdıkları şirket veya kişiler aleyhinde hiçbir şey bulamadıklarını rapor etmekten komik bir şekilde hüsran duyuyormuş gibi görünüyordu. Gordon için hayal kırıklığı söz konusu değidi. Şüpheli bir şey bulunmamasının rahatlığıyla eldeki işi bağlardı.

Gordon hep yaptığı gibi bu sefer de, altyapı kontrolü hakkında bilgilendirmek için araştırmanın öznesi Liam'ı aradı. Gordon her zaman olduğu gibi, "Bize söylemek istediğin herhangi bir şey varsa, şimdi gerçekten tam zamanı" dedi. Ve her zaman olduğu gibi genel müdür, "Hayır, hayır. Bende ya da şirketimde bir sorun yok" diye cevap verdi. Olağan olmayan, birkaç hafta sonra araştırma firmasından Gordon'u arayıp harika -her halükarda araştırmacının baktığı açıdan- haberlerinin olduğunu söylemeleriydi.

Liam'la iş yapmak zor görünüyordu. Şirketi geçmişte beş iş ortaklığına girmiş ve girişim ortaklarının beşi de hakkında dava açmıştı. Ayrıca Liam'ın direksiyon alışkanlıklarıyla ilgili ayrıntı vardı: Yol verdin vermedin kavgası yüzünden tutuklanmıştı. Üç kez.

Bu kadarı Gordon için yeter de artardı bile. Baş hukuk müşavirinden tanık olarak ofisinde oturmasını istedi ve araştırma sonuçlarının kendisiyle iş yaparken rahat hissetmelerini imkansızlaştıran bazı bilgiler ortaya çıkardığını söylemek için Liam'a telefon etti.

Liam kırılmış gibiydi. "*Ben* asla kimseyi dava etmedim" diye belirtti. Gordon üç tutuklamadan bahsederek devam ettiğinde, Liam kıkırdadı. "Doğru, eyalette trafik canavarlığına karşı yasalar benim yüzümden çıkarıldı!" dedi gururla.

Gordon konuşmayı, "Çok sıkıntılı bir konuşmaydı. Risk altında olan on milyonlarca dolar vardı. Gerilimi kırmak için düşünmeden, 'Yani, en azından kimseyi öldürmemişsin' dedim" diye anlatıyor.

Telefonun öteki ucunda mutlak bir sessizlik olmuş.

Sessizlik devam etmiş.

"Tek kelime etmedim. Hukuk müşavirim de tek kelime etmedi. Saniyeler geçiyordu. Yirmi saniye. *Otuz* saniye." Hâlâ sessizlik.

Neden sonra Liam, "Bunu nasıl öğrendin? Kaydımdan çıkarıldığını sanıyordum" dedi..

Gordon hoş, önyargısız bir sesle, "Bana olayı anlat" dedi.

Hikâye aşağı yukarı doğruydu. "Gençtim... Bir bardaydım... Kavgaya girdim... Adamın biri şişeyle üstüme geldi... Şişe kırıldı. Adam şişenin üzerine düştü.

"Resmi kaydım yok" diye bitirdi Liam. FBI ajanı olanı kardeşi kaydını temizlemek üzere devreye girmişti.

Gordon ve hukuk müşaviri dönüp birbirlerine baktılar. "Afallamıştım. *Her şeyi* kontrol etmiştik. Yaşadığı yeri. Üniversite derecesini. Çalıştığı şirketleri." Liam'ın tehlikeli olduğunu hissetmişlerdi ama bir cinayeti açığa çıkarmayı beklemiyorlardı! Gordon genel müdürünün odasına girdi ve "Bu, harcadığımız en iyi sekiz bin dolardı" diye duyurdu.

Ertesi yıl, çok kuvvetli bir pazarda, Liam'ın şirketi iflas başvurusunda bulundu.

Olağan durumunun güvensizlik olduğu bir kültürü devraldık. Mitchell Gordon'un hikâyesi, sıkça şüphelenmemiz için yeterince gerekçe olduğunu gösteren bir örnektir.
Geçen birkaç yılda uluslararası halkla ilişkiler firması Edelman, Güven Barometresi adında yıllık bir anket yürüttü. En son araştırma, ABD'nin iş dünyasında güvenin yüzde 38'e düştüğünü ortaya çıkardı - Edelman'ın gördüğü en büyük düşüş. Katılımcıların yüzde altmışı, ancak üç-beş kez duyduktan sonra bir şeye inanmaya başladıklarını ve yüzde 20'den azı genel müdürlerden gelen bilgiye güvendiklerini ifade ettiler. Benzer rakamlar Birleşik Krallık, Fransa ve Almanya'da da bulundu. Dot-com patlamasından, Madoff skandalından 5 trilyon dolarlık banknot kayıpları ve bankacılık ve ipotek krizleri nedeniyle trilyonlarca dolarlık küresel kayıplar yüzünden hâlâ yalpalayan bir devirde tersi nasıl mümkün olabilirdi?
Devlet görevlileri açıkça yalan söylüyorlar ve yalanları o kadar hızlı yayılıyor ki, kendi başlarına gerçeklik kazanıyorlar. Tanık Sarah Palin sağlık hizmetleriyle ilgili Facebook sayfası "ölüm paneli"nde, Palin, Başkan Barack Obama'nın sağlık planının yaşlı vatandaşların ve engellilerin yaşamlarının zamanından önce sonlandırılmasını içerdiğini öne sürdü. Bu iddiayı destekleyecek hiçbir delil olmamasına rağmen, "ölüm paneli" ifadesi anında kamulaştırılmış sağlık hizmetlerine muhalif olanların şiarı haline geldi.Yalancıları meydana çıkarmak hem kamu hem de özel sektörlerde gelişen bir endüstridir. ABD Savunma Bakanlığı, insan gözündeki değişimlerin bir öznenin hilesini ortaya çıkarmaya yetecek doğrulukta izlenip izlenemeyeceğini belirlemek için termal tarayıcılar üzerine araştırma yapıyor. Savunma bakanlığının diğer hile yakalama araçları nefesteki stres hormonlarının seviyesini ölçen bir "koklayıcı testi", tanıdık bir görüntü mü yoksa tanımadığı bir görüntü mü gördüğünü analiz etmek için bir öznenin bakışınız takip eden bir göz takip sistemini, kortekse kan akışını ölçen bir ışın demetini ve göz bebeğindeki büyümeyi izleyen bir pupilometreyi de içeriyor. Bu araçlardan bazıları uzaktan idare edilebiliyor. Etkili oldukları kanıtlanırsa, bir zanlının hilesinin kendisi soruşturma altından olduğunu bile fark etmeden tespit edilebileceği bir gün gelebilir.
Bununla birlikte bu araçların etkili olduğunun kanıtlanacağı açık değil. Yalan makinelerinin tarihinin gösterdiği gibi, bir alanda teknolojik bir

buluş, bir kuşak sonra gülünç bir şekilde etkisiz görünebiliyor. Ve insanlık tarihinin gösterdiği gibi, yalan söyleme kabiliyeti, teknolojinin onu engelleme çabalarını geride bırakan bir hızda gelişiyormuş gibi geliyor. Aslında teknolojinin kendisi son yirmi yılda aşırı yalan söylemeye teşvik eden koşullara katkıda bulunmuş olabilir. Bu nedenle teknolojinin dürüstlüğü geri getirmesi mümkün değil. Bunu ancak insanlar yapabilir.

Mitchell Gordon'un hikâyesi güvenilir, saygılı davranışın en şüpheli ortakla bile yeni iletişim kanalları açabilmenin yolu olduğunu gösteren çarpıcı bir örnektir. Gordon Liam'ı kaydındaki şaşırtıcı bir boşluğu açıklaması için kandırmaya mı çalışıyordu? Hayır. Telefonu eline almadan önce Liam'la anlaşma yapmayacağını biliyordu. Fakat tartışmada nezaketi koruması, aşırı tepki göstermemesi, "Bunu nasıl öğrendin?" diyerek ağzından kaçıran Liam'a şoke olmuş veya dehşete kapılmış gibi davranmak yerine nazikçe, "Bana olayı anlat" diye yaklaşması, belki de bir iş görüşmesinde yaşanabilecek en şaşırtıcı samimiyet gösterilerinden biriyle sonuçlandı. Bir rakibi köşeye sıkıştırdığınızda, size neredeyse her zaman yalan söyleyecektir. Onunla bağlantı kurmanın bir yolunu bulduğunuzda, size hakikati söylemesi ihtimali çok daha yüksektir. Güven ve doğruluk zorlanamaz, ancak teşvik edilebilirler.

Ve güvenin iyi ticaret olduğunu, işlem maliyetlerini -durum tespiti, yasal ve kapanış fiyatları, anlaşma maliyetleri, planlama ve denetim- azalttığını bilmemize rağmen, bunun için ısrar edemeyiz; ancak onu bir ilişkiden ötekine zaman içinde artarak inşa etmek için üzerimize düşeni yapabiliriz. Yaşamın en büyük zevklerinden biri kendimizi bütünüyle ifade etmekte serbest olduğumuz ilişkilere girmektir. Bu ideali sadece kişisel ilişkilerimize saklamayıp profesyonel ilişkilerimize de uygula-yabilseydik, birey ve kültür olarak çok yol alırdık.

Bu esnada, daha sağlıklı, daha dürüst bir ticaret kültürünü teşvik etme doğrultusunda yavaş bir gelişme kaydederken, kendimizi korumak ve yaşamlarımızda dürüstlüğü teşvik etmek için yalan yakalama tekniklerine güvenebiliriz. Gelecekte yöneticilere hileye karşı deva olarak pazarlanacak çalışmalarda pek çok teknolojik ilerleme var: yüz yüze etkileşimlerin sonuçlarını ölçen taşınabilir sosyometre; size telefon görüşmeleri, e-posta haberleşmeleri ve mesajlaşma sırasında insanların beden tepkileri -kalp hızı, ciltte değişiklikler ve duygusal haller- hakkında

bilgi veren PASION (Network Üzerinden Psikolojik Yönden Güçlendirilmiş Sosyal Etkileşim) teknolojisi.

Fakat makineler ve teknoloji, her şeyden önce hileye elverişli koşullarda patlama yaratan güçlerin ta kendisi oldu. Yalan dedektifliği geriye gitmemizi gerektirir. Makinelerimizden uzak durmamızı, yüz yüze iletişim kurmayı yeniden öğrenmemizi, insanları okumayı, empati kurmayı, bağlantı kurmayı, dinlemeyi -önemli olduklarını unutmadan önce, evrimle geçen yıllarda bilediğimiz insan becerileri- gerektirir.

EK I-TEMEL YÖNTEMİ KULLANMAK

Hakikate Ulaşmak için Konuşmayı Yapılandırma Rehberi

Artık aldatıcı davranışın sözlü ve sözsüz özelliklerini, yalan söylemenin gerisindeki nedenleri ve yalan yakalamak için bir sürü kanıtlanmış tekniği öğrendiniz. Yaşamınızda ve işyeriniz-de olası hile olaylarıyla karşılaştığınızda, TEMEL yöntem size güven ve işbirliği sağlamak ve hakikati ortaya çıkarmak için ihtiyacınız olan araçları verecek.

Bundan sonraki beş sayfa, siz TEMEL görüşme yöntemini uygulamaya başlarken sizi eğitmek ve yol göstermek için bir yapı verir. Her adımı teker teker parçalara ayırırken, ayrıntılı temel davranış gözlemleri yapmak, sınırsız bilgi almak için sahneyi kurmak, ipucu kümelerini sentezlemek, içgüdülerinizi öznenizin hikâyesiyle yan yana koyup karşılaştırmak ve dürüst veya suçlu yanıtların tutarlılığını ölçmek için gerekli donanıma sahip olacaksınız.

Adımların birçoğu birbiriyle örtüşürken veya eşzamanlı uygulanırken, hakikati keşfetme yönünde her biri ayrı bir dönüm noktasını temsil ederler.

TEMEL / Temel davranış

Hedef: davranıştaki değişimleri ölçmekte kullanılacak güvenilir bir referans noktası elde etmek. Normal koşullar altında etkileşime girin ama gördüğünüz ve duyduğunuz şeye daha fazla dikkat edin.

DAVRANIŞ	GÖZLEMLENEN TEMEL ÖZELLİKLER
Göz Hareketleri	Doğrudan bakış miktarı: Göz kırpma oranı:
Gövde	Ayakta duruş: Oturma pozisyonu: Kıpırdanma hareketleri:
El Hareketleri	İşaret kullanımı: Tanımlayıcı kullanımı: Yansıtma miktarı: Yüze dokunma: Kıpırdanma hareketleri:
Bacak Hareketleri	Ayak yerleştirme (ayakta dururken): Ayak yerleştirme (otururken): Kıpırdanma hareketleri:
Ses	Hız: Yükseklik: Aralık: Kekelemeler/Duraksamalar:
Kahkaha	Biçim: Süre:
Tepkiler	Üzüntülü: Heyecanlı: Sinir bozucu: Şaşırtıcı:

TEMEL / Açık uçlu sorular sorun

Hedef: basit “evet” veya “hayır” sorularından kaçınarak, genişletilmiş sözlü cevaplar ve yüz ve davranışlardaki kaymalar yoluyla sınırsız bilgi elde etmek.

Bildiğiniz ve bilmek istediğiniz şeyi saptayın

ihtiyacınız olan kanıtı belirleyin

Kişi hakkında önceden bildiklerinizi belirleyin

Hiçbir varsayımda bulunmayın; her türlü önyargıyı askıya alın.

“Kim, Ne, Ne zaman, Nerede” soruları ve olası cevapları hazırlayın.

“Niçin...” yerine, “Bunu yapmana neden olan...” veya “Seni engelleyen...” diye sorun.

Yakınlık kurun

Göz temasını koruyun.

Diğer kişinin beden dilini ve konuşma temposunu yansıtın.

Şakalarına gülün.

Tehditkâr olmayan, içten bir pozisyonda oturun.

Öznenin fazla savunmacı olmasına izin vermeyin.

Tartışmadan kaçının.

Aktif olarak dinleyin ve ortak zemin bulun.

Gözlemlenebilir bir karşılık alın

Ortamın rahat ve dikkat dağıtan şeylerden uzak olmasını sağlayın.

Görüşmenin bittiğini açıkladıktan sonra herhangi bir davranış değişikliğine dikkat edin.

Birden çok hikâye ileri sürün

Öznenin suçlama kalıplarını ve kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını yazın.

Empati kurarak öznenin aldatıcı davranmasına neden olabilecek bir dizi muhtemel neden öne sürün

TEMEL / Kümeleri inceleyin

Hedef: Yüzdeki, davranışsal ve sözel ipuçlarını birleştirerek öznenin ruh halini belirleyin.
Aldatıcı davranışın bu potansiyel işaretlerinden oluşan kümeleri gözleyin:

SÖZSÜZ İPUÇLARI

Düzeltme hareketleri
Gözleri ovuşturmak (erkekler)
Gözlerin altına dokunmak (kadınlar)
Elleri ovuşturmak
içe doğru kıvrılmış ayaklar
Büzülmüş dudaklar veya dudakları ısırmak
Kendini bırakmış bir şekilde oturma veya kendini koruma duruşu
Masanın üzerinde veya yerde nesneleri hareket ettirmek

SÖZEL İPUÇLARI

Görüşme sonrası rahatlama ifadesi
Aşırı terleme, nefes alma, parmakları tıklatma
Göz kırpma oranında değişme
Omuz silkmeler, sıkılı yumruklar, kaş göz etmek, konuşmayla uyumsuz şekilde avuçlar yukarı dönük
Yapmacık gülümseme
Kapalı gözler veya bir hikâyeyi anlatırken hafıza yerine hayal gücünü kullanmayı gösteren gözler
Niteleyici cümleler:
"Bildiğim kadarıyla..."
"Size doğruyu söylemem gerekirse..."
Güçlendirme cümleleri:
"Ben kesinlikle yapmadım."
Sorunuzu kelimesi kelimesine tekrarlama
Doğal olmayan yanıt zamanı
Yersiz ayrıntı
Kısa, kırpılmış cevaplar
Dine başvurmak:
"incil üzerine yemin ederim."
Alakasız ayrıntılara itirazlar:
"Hayır - tavuk yemiştim,
biftek değil."
Sızlanma: "Bu daha ne kadar sürecek?"
Yardımcı olmayan veya ciddiye almayan tutum
Olaylardan çok sizi ikna etmeye önem vermek
Uzun bir giriş bölümü olan, esas olayın geçiştirildiği sonuç olmayan bir hikâye
Hikâyede uygun duygunun yokluğu

TEMEL / Boşlukları sezin

Hedef: içgüdülerinizi dikkate alarak, boşlukları belirleyin ve doldurun. Bütün farkları not edin:

CÜMLE BOŞLUKLARI

Ne olduğunu söylüyor? Olaylar ne olduğunu gösteriyor?

MANTIK BOŞLUKLARI

Olayların akışının nasıl geliştiğini söylüyor? Mantıklı veya normal olay akışı nedir?

DAVRANIŞ BOŞLUKLARI

Şu anda nasıl davranıyor? Temel davranışı nasıldı?

DUYGU BOŞLUKLARI

Ne söylüyor?

Çelişkili bir yüz ifadesi var mı? Bedeni farklı bir tavır sergiliyor mu?

TEMEL / Teyit edin

Hedef: Önsezilerinizi test edin ve sonuca doğru ilerleyin.

SORUN...	SUÇLU YANIT	DOĞRU YANIT
Birçok kez ama farklı şekillerde aynı soru	Tutarsız karşılıklar, kaçamak cevaplar	Gerçeklere dayalı cevaplar, sabır
"Nasıl hissediyorsun?"	Karışık duygular karmaşası	Öfke
"Suçlu bulunan kişiye ne olmalı?"	Hafif bir ceza veya "Bilmiyorum"	Uygun ceza verilmesi tavsiyesi
"Kimin yaptığını düşünüyorsun?"	Cevap yok veya araştırmayı genişletme çabası	Olası şüphelilerin isimleri
Hikâyenin ayrıntılarının dağınık anlattırılması	Sıkıntı veya daha önce gizlenen olayların anlatılması	Olayların kolay hatırlanması
"Sence birini bunu yapmaya kim teşvik etmiş olabilir?"	Kendi "hikâyesini" anlatır veya soruyu geçiştirir	İşbirlikçi tahmin
Size anlatmadığı gerçekeri bildiğinizi gösteren sorular	Gerçeği onaylayabilir veya itiraf etmeye başlayabilir	Sizin hikâyenizdeki hataları düzeltir
"Bu soruşturmanın nasıl sonuçlanacağını tahmin ediyorsun?"	"*Umarım* ben temize çıkacağım... Öyle *olmalı*"	Olumlu
Olayın önemini hafife alan sorular	İlave bilgi paylaşır	Tepkisiz
İkili yanıltıcı sonuçları olan sorular	Sonuçlardan birini onaylayabilir	Öfke ve düzeltme

EK II-YALAN YAKALAMA BECERİLERİNİZİ TEST EDİN

Profesyonel bir yalan dedektifi olduğunuzu düşünüyor musunuz? Becerileriniz gerçek dünyada gerçek anlamda sınanacak ama aşağıdaki sorular sizi bu kitapta ele alınan yalan yakalama esaslarının bazılarından imtihan edecek.

Cevapları www.Liespotting.com adresinde bulabilirsiniz. Bol Şans!

Aşağıdakilerden hangisi en az güvenilir hile göstergesidir?

❑ Konuşurken tanımlayıcıların varlığı veya yokluğu
❑ Ses niteliği
❑ Yüzdeki mikro ifadeler
❑ Yapmacık gülümsemeler

Doğrudan “Geçen cuma öğleden sonra ofisten kaçta ayrıldın?” sorusu sorulduğunda, aldatıcı birisinin şunu yapması daha muhtemeldir:

❑ Cevap vermeden önce soruyu olduğu gibi tekrarlamak

❏ Cevap vermeden önce sorunun birkaç kelimesini tekrarlamak

Aldatıcı bir insan soru sorulduğunda sizinle doğrudan göz temasından kaçınacaktır:

❏ Doğru
❏ Yanlış

Bu iki gülümsemeden hangisi gerçek, hangisi yapmacıktır?



Birisinin açık bir soruya yanıt olarak "Dürüst olmak gerekirse..." demesi:

❏ Muhtemelen hakikati söylediğini gösterir
❏ Yalan söylediğini veya bir şeyi atladığını gösterir

Birisine bir şeyi "niçin" yaptığını sormak yerine, savunmacı bir yanıtı en aza indirgemek için sorunuzu nasıl ifade etmelisiniz?

Yapmacık gülümsemeler hangi kaslar hareketsiz olduğu için kolayca teşhis edilebilir?

❏ Gözü yörüngeye oturtan kaslar
❏ Ağzın kenarlarındaki kaslar
❏ Çene çevresindeki kaslar

Bir insan yalan söylerken, hilesini açığa çıkarabilecek hataların şunlarda bulunması ihtimali yüksektir:

❏ Hikâyesinin sözcükleri
❏ Sözsüz davranışı

Hangi belli başlı yedi duygu yüzde bütün dünyada aynı şekilde ifade edilir?
Yalan söyleyen insanlar çoğunlukla istemdışı doğruyu söylerken yaptıklarından daha fazla göz kırparlar.

❏ Doğru
❏ Yanlış

Hilenin aşağıdaki sözlü ipuçlarından hangileri Bill Clinton'ın meşhur yalanlamasında var: "O kadınla, Bayan Lewinsky'yle cinsel ilişkim

olmadı.” (I did not have sexual relations with that woman, Miss Lewinsky.)

- ❏ Uzaklaştırma cümlesi
- ❏ Belirgin inkâr
- ❏ Kısaltılmamış inkâr
- ❏ Yukarıdakilerin hepsi

Yedi temel duygudan hangisi gerçek halinde asimetrik bir ifade olarak görülür?

Aşağıdakilerin gerçek bir hikâyede mi yoksa aldatıcı bir hikâyede mi bulunmasının daha muhtemel olduğunu seçin.

Gerçek Yanıltıcı
Ayrıntılı giriş
Kronolojik düzen
Duygu ifadesi
Hareketlerle açıklama
Sonsöz
Ayrıntılı esas olay

TEŞEKKÜR

Bu kitap çok çalışkan, zeki bir araştırmacı, yazar ve editör ekibinin yardımıyla yazıldı. Özellikle Stephanie Land metnin ağırlık noktasını şekillendirmeye, düzenlemeye ve keskinleştirmeye yardım etmek için uzun saatler harcadı. Onunla çalışmak bir zevkti, kendisi olağanüstü bir yetenek. Ann Hodgman da kıvrak zekâsı, derin araştırması, görüşme becerileri ve yazınsal becerileriyle çok büyük katkıda bulundu. Her ikisi de asıl Yalanı Anında Yakalayın araştırma ekibinin en önemli üyeleri olan Mark Malseed ve Eric Hundman, Yalan Yakalama'nın asıl düşünce liderleri olarak görev yaptılar; araştırmayı derlediler, çalışmaları gözden geçirdiler, verileri topladılar, kötü fikirleri reddettiler ve iyi olanları ilave ettiler. Bu kitaba iyi niyetli katkılarından dolayı onlara müteşekkirim ve bu kadar yetenekli bir ekiple çalıştığım için çok şanslıyım.

Phil Revzin, Kylah Goodfellow NcNeill, Nadea Mina ve St. Martin's Press'deki ekip tam manasıyla görülmeye değerdi ve ben bu projeyi destekledikleri ve yol boyunca sadece güzel fikirler ve faydalı yardımlar kattıkları için onlara minnettarım.

Olağanüstü becerileri olan fotoğrafçı Cindy Truitt fotoğrafları doğru çekmek, fazladan çekimler yapmak, düzenlemek ve birçok sefer tekrar tekrar netleştirmek için yorulmak bilmeden çalıştı.

Destek ve cesaret verdikleri için Amy Hertz ve Lisa DiMona'ya teşekkür etmek isterim. Amy, kitabın içerğinden bahsettiğim ilk inan ve en başından beri bir dost ve destekçi oldu. Beni perde arkasından doğru tarafa yönlendiren Lisa,Yalanı Anında Yakalayın'ın sessiz koruyucu meleği oldu.

Birkaç yetenekli insan bu kitabın ilk nüshaları üzerinde çalıştı: Lawrence LaRose, Jeff Himmelman ve Mickey Butts. Mitch Gordon, Eric Rayman, Suzanne Levy, Vena Trehan, Jeffrey Harper, Mark Schapiro, Dana Ardi, Bill Tonelli ve John Podhoretz, hepsi cömertçe zamanlarını verdiler; malzemeyi gözden geçirdiler, hikâyelerini ödünç verdiler, fikir ve kavramları ustalıkla işlediler, uzmanlık sundular.

Ayrıca, bu projenin başından beri ofisin bütün eksik parçalarını bir arada tutan yardımcım Alan Lightfeldt'e ve kitap son aşamalarındayken evimize

özel sihirlerini getirmeye yardım eden Amarech Haile ve Yashema Evans’a özel olarak teşekkür etmek istiyorum.

Aileme sürekli destek ve cesaret verdikleri için yürekten teşekkür etmek isterim: sevgili kızım Johanna’ya, evimizden neşe ve kahkahayı eksik etmediği için. Babam Jerome Meyer ve eşi Naomi ve kız kardeşim Cindy ve kayınbiraderim Robin’e, kitabın başlangıcından beri bu kadar cesaret verici oldukları için. Ve en çok da bu kitabın her aşamasında tutkulu bir destekçi, yapıcı bir eleştirmen ve sevgi dolu bir hayat arkadaşı olan harika eşim Fred’e.

YAZAR BİLGİSİ

Pamela Meyer

Çevrimiçi sosyal iletişim ağlarını işleten öncü bir özel marka sosyal ağ şirketi olan Simpatico Networks’ün kurucusu ve CEO’sudur. Harvard’dan işletme yüksek lisans derecesine ve Claremont Yüksek Lisans Okulu’ndan Kamu Politikaları dalında yüksek lisans derecesine sahiptir ve yeminli dolandırıcılık müfettişidir. Hileyi tespit etmek için görsel ipuçları ve psikoloji kullanımı konusunda kapsamlı eğitime sahiptir.